职业经理人的 58 项管理工具

10 大思想工具

大师级的管理专家绝非徒有其名，他们总会开启一个新的管理视角，让你发现你的盲点和误区，提供给你一种崭新的思维工具，掌握了这些工具，你会感到自己进入了一个新的境界。
这里，我们选出了 10 位管理大师，选择的标准是他们所取得的国际公认的成就。思想工具是更高层次和意义上的工具，或者说它是为了制造一般工具的“工具”。这使它很难被掌握，但一旦掌握，你就会感到心手相应，游刃有余。

1、德鲁克的思想 文/那国毅教授（北京光华管理研修中心）

为了准确地了解“现代管理之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）在过去 60 余年中对世界的贡献，我愿意和读者一起分享 2000 年 9 月我在美国德鲁克档案馆发现的彼得·德鲁克关于《我认为我最重要的贡献是什么？》一文。这篇定论性文章的原件打印在德鲁克的私人信笺上，并有他的亲笔签名。
我认为我最重要的贡献是什么？
——早在 60 年前，我就认识到管理已经成为组织社会的基本器官和功能；
——管理不仅是“企业管理”，而且是所有现代社会机构的管理器官，尽管管理一开始将注意力放在企业；
——我创建了管理这门学科；
——我围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科；尤其是围绕着责任。管理学科是把管理当作一门真正的综合艺术。
彼得·德鲁克
1999 年 1 月 18 日

作为一种实践和一个思考与研究的领域，管理已经有了很长的历史，其根源几乎可以追溯到 200 年以前。但管理作为一个学科，其开创的年代应是 1954 年，彼得·德鲁克所著《管理实践》的问世，标志着管理学的诞生。彼得·德鲁克创建了管理这门学科，并精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一权威就是成就。”
德鲁克对“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”谈得很多。1973 年，德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中。这本共达 839 页的浩瀚巨著以其简洁而浓缩的书名道出了管理学的真谛——

《管理：任务、责任、实践》。据此，我们可以把管理诠释为：管理任务、承担责任、勇于实践。令人惊奇的是，当我在这本书中搜索“责任”这一词条时，发现该书索引中有多达36处谈到“责任”，而竟无一处谈到“权力”。

“权力和职权是两回事。管理当局并没有权力，而只有责任。它需要而且必须有职权来完成其责任——但除此之外，决不能再多要一点。”在德鲁克看来，管理当局只有在它进行工作时才有职权(authority),而并没有什么所谓的“权力”（power）。

德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们真正能胜任工作，要求他们认真地对待自己的工作，要求他们对自己的任务和成绩负起责任来。

责任是一个严厉的主人。如果只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那是没有用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担起责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。必须使工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。而员工则需要有他们承担责任而引起的要求、纪律和激励。因此，进入德鲁克管理世界的捷径就是从认识管理人员的责任、员工的责任和企业的责任开始。

2、波特的思想　文/樊应斌经理（毕博管理咨询公司）

作为哈佛商学院的教授和竞争战略方面公认的权威，迈克尔·波特（Michael E. Porter）可称作“可能是世界上最有影响力的商学院教授”。事实也是如此，在2002年5月埃森哲公司对当代最顶尖50位管理学者的排名中，迈克尔·波特位居第一，可谓声名赫赫。

迈克·尔波特对于管理理论的主要贡献，是在产业经济学与管理学之间架起了一座桥梁。在其经典著作《竞争战略》中，他提出了行业结构分析模型，即所谓的“五力模型”，认为:行业现有的竞争状况;供应商的议价能力;客户的议价能力;替代产品或服务的威胁 ;新进入者的威胁这五大竞争驱动力,决定了企业的盈利能力，并指出公司战略的核心，应在于选择正确的行业，以及行业中最具有吸引力的竞争位置。

相应地，迈克尔·波特也提出了“三种通用战略”，包括成本领先、差异化和专注化,并说明由于企业资源的限制,往往难以同时追求一个以上的战略目标。中国企业家已经非常善于以低成本的方式进行竞争。按照大摩中国首席经济学家谢国忠的说法，中国企业在成本方面的固有优势和以低成本方式为主的竞争手段，已使得在某些行业中国内的产品价格决定了其在全球的价格。正如波特指出的那样，成本领先战略的主要风险之一就来自于后来者的模仿。而出于种种原因,中国企业目前大多处在全球产业价值链中附加价值比较低的制造环节,企业的模仿者过多，产品与服务过于同质化，从而形成无奈的竞争格局。

成本竞争的苦果使很多企业家认识到需要新的竞争方式，如产品、技术或者经营模式创新来提高盈利能力与水平。波特为这类战略提供了系统化的思考方式,阐述了企业应该在哪些点上建立竞争力,对于经营实践具有非常好的指导作用。

对于中国的管理实践者而言，波特战略理论的意义更多在于阐明了企业战略性思考的重要性。企业经营并不是具有杰克·韦尔奇所说的勇气就已足够，中国企业家缺的不是勇气，而是大胆决策前的谨慎思考，怎样选择最有利的战场、时机和方式进行出击。

波特战略理论被视为 80 年度主流的战略理论，而商业社会日新月异的变化使得其理论在某些方面已经不太适合当今管理实践的需求。如他的战略观念将现有的产业结构视为既定，较少考虑产业变革以及相应如何建立长期竞争优势方面没有论述。

也正因为他假设的产业结构是比较确定的，“五力模型”很难用来分析迅速变化或前景不确定的某些行业。电信是一个典型的例子，技术的迅速发展、标准的不断变化、政府管制政策的调整，使得产业充满不确定性，很难用波特的框架预测行业的竞争格局。

3、哈默尔的思想 文/林嵩博士（清华大学经济管理学院）

加里·哈默尔（Gary Hamel）是 Strategos 公司的董事长暨创办人，也是前伦敦商学院战略及国际管理教授。他是战略研究的最前沿大师，被《经济学家》誉为“世界一流的战略大师”。

1990 年，加里·哈默尔和普哈拉（C. K. Prahalad）在《哈佛商业评论》上发表《企业的核心能力》。他认为和顾客所需要的最终产品不同，核心产品是企业最基本的核心零部件，而核心竞争力实际上是隐含在核心产品中的知识和技能。从这个意义上说，企业的核心竞争力实际上是企业保持竞争优势的源泉，但是如何将这种核心竞争力转化为竞争优势，需要一定的条件。

在两人合著的《竞争大未来》中，哈默尔指出，企业必须打破旧有的思想框架，以积极开放的胸怀去思考、接受不同的经营架构，把握未来趋势、建立战略架构、组织核心能力，从而在创新中掌握竞争优势。在另一本著名的著作《引导革命》中，哈默尔提出企业的创新不是传统上所认为的开发新产品或采用新技术，而是要产生“新概念”。因此企业要积极开发新的概念，并将概念转为现实的企业核心竞争优势。

哈默尔的主要战略思想在于积极建立并发挥企业的核心竞争力，中国企业尤其要重视这方面的学习。

WTO 之后，中国的企业面临巨大的竞争压力，从更深的层次上说，这实际上是一种核心竞争力的竞争，如何定位企业的核心竞争力，是企业创造竞争优势的前提；在合理定位核心竞争力之后，则是如何发挥这种核心竞争力，在实践中充分发挥竞争优势。这需要一种大的战略眼光，哈默尔的战略思想无疑很有指导意义：在具体的战略选择上，人们多关注技术上的创新，哈默尔则认为，概念上的创新要优先于技术上的创新，概念创新可能更有效果。这就提供了一个全新的思路。

4、克里斯坦森的思想 文/邱琼（清华大学经济管理学院）

克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）是哈佛商学院的工商管理教授，他不仅是个杰出的管理学者，而且是身体力行的管理实践者。
克里斯坦森在研究中发现，许多优秀的企业——曾经被人们崇拜并竭力效仿——最终却在市场和技术发生突破性变化时，丧失了行业领先地位。而导致这些领先企业衰败的决策，都是在它们被普遍视为世界上最好的企业的时候做出的。克里斯坦森指出，良好的管理是导致这些企业衰败的原因。这一结论出人意料，但却非常合理。这些企业被顾客的意志所左右，勇于投资新技术，用这些技术向其顾客提供更多他们所想要的那种更好的产品；它们认真研究市场的趋势，系统地将资本投向那些可以保证最佳回报的创新上面。在这样的原则下，积极投资于突破性创新不是这些企业的理智的财务决策，所以绩优企业反而难以应对突破性创新。
克里斯坦森提出了一套突破性创新原则，主要内容是：
创建一个围绕突破性技术的新的独立事业部门，不受主流客户的左右，而把自己融入那些需要突破性技术的产品的客户中。
把实现突破性技术商业化的责任，下放给规模恰好与目标市场相匹配的一个小一点的组织，从而更容易对小型市场上出现的成长机会做出反应。
既定的思维模式和已有的知识不足以支持对突破性变化进行判断，因此要有计划地学习所需要了解的东西。
组织潜能（组织运行程序和价值观）的可塑性是有限的。分析组织现有的潜能和缺陷，并创造一种新的潜能来解决新的问题。
密切关注市场趋势，了解主流客户如何使用产品，才能在所服务的市场上抓住竞争基础变动的关键环节。
这一管理思想对中国经理人有三个主要意义：
1 突破性创新是宏观经济增长中的核心个体经济动力。
2 被广为接受的良好的管理原则，实际上是因时而异的。克里斯坦森的思想可以帮助经理人员判断，什么时候应该遵从那些广为接受的优秀管理原则，什么时候采用其他原则更合适。
3 在突破性创新原则的指导下，企业管理者可以同时做好两件事情，一方面保证企业近期内的健康运行，同时动员足够多的资源，关注那些最终可能导致企业走下坡路的突破性技术。

5、彼得斯的思想 文/闫立罡博士（清华大学经济管理学院）

“市场变得像时装、流行色一样不可捉摸，产品更新必须跟上这个‘毫微秒’时代。”被《财富》和《经济学家》誉为“管理学大师的大师”的斯坦福大学企业管理学博士汤姆·彼得斯（Tom Peters）如是说。
彼得斯认为：成功的企业各具特色，但其成功经验却都浅显平常，人人皆知，没有什么“新式武器”。他主张面向市场、面向顾客。企业的所有活动都要围着市场和顾客转，而且要把顾客当成有血有肉的人，热爱顾客，满足顾客越来越特色化的特定需求，对顾客偏好的变化迅速做出反应，一切以顾客的感觉为依归。

客户服务的思想已经在中国企业中受到重视，这一思想也将成为中国企业生产销售的主导思想。
中国的市场已不再是过去的需求单一的市场。顾客需求的多样性要求企业在进行所有经营活动时，从顾客角度出发，秉承顾客至上的信念进行决策，最大程度地满足顾客需求，实现企业增长。
竞争的白热化。愈演愈烈的竞争中，产品差别将不再是竞争的主要焦点。客户服务质量将成为竞争的关键，企业的客户服务做得越好，越有可能在激烈的竞争中占上风。
全新销售时代的到来。传统的销售战略强调的更多是“我们的产品与竞争对手不同”，而未来销售时代将是与顾客合作的时代，要合作，就要和顾客站在一起，为了顾客的利益销售，达成统一的目标，统一的战略，共同分享回报。

6、明茨伯格的思想　文/徐非（北京大学光华管理学院）

亨利·明茨伯格（Henry Minzberg）是加拿大著名管理学家，其管理思想也主要体现在组织管理和战略管理方面。
组织管理学方面，明茨伯格的主要贡献是对于经理工作的分析，《经理工作的性质》是他这方面的代表作之一。明茨伯格强调经理工作对组织的巨大作用，指出经理在工作中担任的 10 种角色：
挂名领导、联络者、领导者、监听者、传播者、发言人、企业家、故障排除者、资源分配者和谈判者。
明茨伯格第一次从实证角度分析经理的活动,并在此基础上将经理的类型分为：联系人、政治经理、企业家、内当家、实时经理、协调经理、专家经理、新经理。
目前，中国职业经理人队伍还处在初创期，职业经理人对企业的作用逐步被认同。这种背景下，明茨伯格关于经理工作对组织作用的分析，非常有助于职业经理人认清自己的价值。同时职业经理人应依据自己的工作特点，准确定位自己的类型。随着信息技术的发展和在企业管理中的应用，经理在信息方面的角色发生了较大的变化，监听者、传播者、发言人的工作占用的时间少了。

7、柯林斯的思想　文/陈刚（中国科技大学商学院）

詹姆斯·柯林斯（James C.Collins）曾获斯坦福大学商学院杰出教学奖，先后任职于麦肯锡公司和惠普公司。与杰里.I.波勒斯合著了《基业长青》一书。书中提出了他的主要管理思想。
“造钟，而不是造时”。柯林斯指出，“伟大的公司的创办人通常都是制造时钟的人，而不是报时的人。他们主要致力于建立一个时钟，而不只是找对时机，用一种高瞻远瞩的产品打入市场；他们并非致力于高瞻远瞩领袖的人格特质，而是致力于构建高瞻远瞩公司的组织特质，他们最大的创造物是公司本身及其

代表的一切。”大多数中国企业的领导人在“造钟”上都不成功。“造钟”就是建立一种机制，使得公司能靠组织的力量在市场中生存与发展，而不必依靠某个人、产品或机会等偶然的东西。随着市场的进一步完善与规范，企业必须越来越依靠一个好的机制，包括好的组织结构、好的评价考核体系、好的战略管理等。

“利润之上的追求”与“教派般的文化”。所有伟大的公司都是“务实的理想主义者”，《基业长青》中写到，“利润是生存的必要条件，而且是达成更重要目的的手段，但对很多高瞻远瞩的公司而言，利润不是目的，利润就像人体需要的氧气、食物、水和血液一样，这些东西不是生命的目的。但是，没有它们，就没有生命。”利润之上的追求在伟大的公司里，更是被“教派般的文化”灌输。对于中国企业来说，“利润之上的追求”不明确、不具体，动辄就是空洞的大口号。大部分的中国企业没有意识到企业文化的重要作用。“教派般的文化”指的是伟大公司必须有很强的共同价值观，这是中国企业成为伟大公司的最大挑战。

“自家长成的经理人”。柯林斯经过研究后发现，“18 家伟大的公司在总共长达 1700 年的历史中，只有四位 CEO 来自于外部”。“自家长成”的经理人熟悉了解公司文化，更易带领公司进行变革。从国内一些企业的经验来看，内部经理人容易接班，相反“空降兵”即外部经理人接班都不通畅。中国企业应在如何建立内部晋升的机制、如何进行人员培养等方面投入更多的精力，使得“自家的经理人能成长起来”。

8、汉默的思想　文/涂俊博士（清华大学经济管理学院）

1993 年，美国管理学家迈克尔·汉默(Michael Hammer)与詹姆斯·钱皮(James Champy)在《公司重组：企业革命宣言》中定义企业业务流程重组(Business Process Reengineering，简称 BPR)：对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。

相对“劳动分工原理”和“制度化管理理论”等传统管理思想，BPR 强调企业内充分发展与合作。核心内容可归结为：

“重组”：实行横向集成，实行团队工作方式，纵向压缩组织，使组织扁平化，授权员工自行做出决定，推行并行工程。

强调顾客导向：以顾客为中心考虑经营目标和战略导向，根据顾客需求考虑应设置哪些经营过程。

BPR 在中国企业实施，必须首先具备三个主要条件：

1 管理者和员工素质必须提高。领导者要勇于革新，有强烈的市场竞争意识，能与公司内外进行有效沟通，深入领悟 BPR 的内涵。在实施 BPR 后，员工拥有更多决策机会，必须有相应的高素质。

2 技术层次必须提高。目前，我国大多数企业信息技术应用层次低，生产技术落后。而 BPR 应用于现代企业管理，也有赖于信息技术的支持。

3 企业文化和经营理念的营造。BPR 也在转变企业的经营理念，进而要求营造

适宜的企业文化。

9、科特勒的思想 文/芮新国（MBA，麦肯特企业顾问公司高级营销顾问）

菲利普·科特勒（Philip Kotler）是现代营销的集大成者，被誉为“现代营销学之父”。他几乎成了营销学的同义词——其经典著作《营销管理》一书已经成为包括中国在内的全球各国商学院首选的营销教材，其本人也被公认为“20世纪50位最佳管理大师之一”。
科特勒致力于营销战略与规划、营销组织、国际市场营销及社会营销的研究，其最新研究领域包括高科技市场营销，城市、地区及国家竞争优势研究等。
科特勒大约在10年前推出的《营销大未来》（原名《社会营销》）一书将营销理念从生产观念、产品观念、营销观念最终推进到“社会营销”阶段。在经济日益全球化、世界更趋多极化、知识经济初露端倪的20世纪末和今天，人们看到的是这样一副景象：环境严重恶化、资源日益短缺、人口急剧增长、全球经济紧缩、社会达尔文主义盛行、公共服务水平下降、艾滋病蔓延、电子垃圾花样百出，等等，所有这些都是社会营销学面临的课题。科特勒提出的“社会营销”观念，将营销推进到了一个更高的层次。
在中国市场全面向买方市场过渡的情况下，科特勒的营销理论对推动营销普及和企业营销水准的提升发挥了重大作用。如今，顾客需求、顾客价值、顾客忠诚、整合营销、营销定位、全球营销等概念在国内已经流传很广，并逐步深入人心，许多企业已经或正在向“顾客导向型”企业转变，一批优秀的企业在全面提升营销能力后已经成功走向了国际市场。

10、科特的思想 文/周文祥总经理（麦肯特企业顾问公司产品部）

约翰·科特（John P. Kotter）是世界领导与变革领域的权威，哈佛商学院终身教授。科特最重要的思想有下列两项：
1 领导和管理是两个截然不同的概念，管理者的工作是计划与预算、组织及配置人员、控制并解决问题，其目的是建立秩序；领导者的工作是确定方向、整合相关者、激励和鼓舞员工，其目的是产生变革。
2 企业文化对长期经营绩效有巨大的正相关性，文化变革是耗时且极端复杂的八步骤流程，包括：A.建立更强的紧迫感； B.成立指导联盟； C.形成远景和战略；D.传播变革远景；E.授权员工行动； F.创造近期成果； G.巩固成果并推行更多的变革； H.深植变革于文化中．以上8个步骤必须依顺序执行，否则成功机会非常微小。
中国企业管理者一向对“领导”和“管理”区分不清，大家口中的“我的领导”或“本公司领导”，其实指的都是管理者，对于名词认识不清，自然扮演不好对应的内涵。
中国企业少有长久的企业文化，当强人退休后，企业随之走向败亡之路，“富

不过三代”。科特有大量数据支持企业文化与经营绩效之间关系，值得我们深思反省。
大多数职业经理人对变革的认识仅停留在《谁动了我的奶酪》程度，远远不足以真正推动变革，科特提出的变革的八个步骤是我们必须了解的。

10 大理念工具

管理理念影响本土企业的现代化、全球化的方向和进程。当前的全球化浪潮对企业管理理念的冲击已是一个不争的事实。这种冲击既有正面效应，也有负面效应。对于中国企业而言，也正面临着管理理念创新的新课题。
我们总结了近 5 年来所出现的管理理念，以下这 10 大理念对中国企业来说是迫切需要的，这是一组让你抢占先机的理念工具。

11、灵捷式竞争　文/孙选中（中国政法大学商学院常务副院长、教授）

灵捷竞争是关于企业如何积极创造新的顾客机会和快速响应未曾预料的机会，在一个动荡的、竞争激烈的经营环境中获得利润的战略过程。企业转向“灵捷”经营，实际上是对迅速变化、不断细分、高质量、高性能的顾客订制产品和服务型的全球市场的经营挑战作出的全面反应。
一个企业要适应灵捷竞争，必须在以下各层面具备灵捷性的特点，以形成一个全新的经营实体：
在营销层面上，以顾客价值为中心，丰富顾客价值，生产个性化产品和服务组合的特点。灵捷时代的营销产品是“实体、信息、服务”的统一体，而“出售解决方案”，“专门化设计”，“大众化商品特殊化”等等是灵捷营销的主要战略。
在生产层面上，照顾客定单，任意批量制造产品和提供服务的能力。这需要通过改进生产设备、工作流程及管理方式，以实现更小规模和更低成本的生产。
在组织层面上，能够整合企业内部和外部与生产经营过程相关的各种资源，通过与供应商和顾客的互动合作，创造和发挥资源杠杆的竞争优势。
在管理层面上，灵捷企业最基本的管理目标必须是：保证人力资源队伍是由一支有知识、有技能、善创新的员工队伍组成；为员工提供他们所需的资源，以应付变化的市场机会及个别顾客的要求；适时变革组织的“壁垒墙”，因为这些“墙”有可能限定企业的资源分配，同时也限定了控制权与优先权的分配。
企业在经营中如何实施灵捷竞争？从战略的角度主要有以下选择：
1 发展“丰富顾客价值”的核心能力。顾客的需求和购买，越来越从“产品功效”转向“产品、信息、服务”的价值享受。
2 通过“内外合作”提高竞争力。其目的在于以尽可能低的“费用——效用比”，极大地缩短“观念——现金”的时间，将灵捷产品投向市场。
3 建立“适应或征服变化”的组织。

4 发挥“人员和信息”的杠杆作用。在一个灵活多变的竞争环境里，企业之间的差异正是存在于有知识、有技能、有创造力的人员和具有独特价值的信息上。事实上，对中国企业而言，灵捷竞争给我们创造了发展的新机会。因为大量生产的规模优势，我们许多企业不可能在短时间里具备，特别是与国际上的一些大企业相比这更是我们的劣势。但是，一方面由于市场的迅速变化和消费者需求的不断改变，使我们规模虽然不是很大但却灵捷的企业有可能抢占商机；另一方面，我们现在正在不断做大的企业有机会同时做“灵”，正如 GE 公司前董事长韦尔奇曾实施的战略：“在大公司中注入小公司的灵魂。”

灵捷竞争发展的未来经营方式：不再是顾客告诉企业需要什么，而是企业与顾客一道工作，共同确定最能服务顾客和实现企业价值的可选择的产品组合，使企业和顾客创造与实现价值融为一体。这样的经营方式不仅要求企业实现最大的灵捷，而且使企业的竞争优势能够更持久地保持和延伸。

12、顾客份额 文/屈陆民（一对一专家）

所谓“顾客份额”，就是指一家企业的产品或服务在一个顾客该类消费中所占的比重，还可以更贴切地称之为顾客的钱袋份额。初看起来似乎没有什么特别之处，实际上这是与传统的市场份额概念有着本质不同的思想。代表传统营销理念的市场份额是将顾客看作没有个性的群体，其着眼点站在企业一边，是“以产品为中心”，而采用“顾客份额”思路的企业则把顾客视为不同的个体对待。因此，以顾客份额为核心的企业可以向较少数量的顾客销售更多的产品或服务，从而更加具有成本效益。市场份额的观念必然导致企业不断地去获取更多的顾客，其结果却常常类似与狗熊掰棒子，抓取的多留下的少。

顾客份额经营理念的实践可以通过四个紧密相连的步骤来进行：首先经理人要通过各种不同的途径收集顾客的资料，“识别”自己的顾客；其次要对这些顾客进行“区分”，将其按照对于企业的价值贡献分为最有价值顾客、最具增长性顾客以及负值顾客，其中的负值顾客就是只会消耗企业资源而不能给企业带来任何价值的顾客，前段时间纷纷扬扬的花旗银行收费事件正是反映出其采取顾客份额经营的表现形式；接下来经理人要与顾客进行“互动”，深入了解最有价值顾客和最具增长性顾客的需求；最后通过“定制”来满足顾客的实际需求。简而言之，就是保持住最有价值顾客，尽力将最具增长性顾客转化为最有价值顾客，同时摆脱掉负值顾客。所以顾客是上帝的传统说法如今要更改为“顾客不全是上帝”。

任何一种新的管理理念的成功实施，最重要的是经理人思想观念上的转化。现在有一种流行已久的误区，企业往往以为只要简单地导入某种管理软件，先进的管理理念就会大功告成，这或许是技术发展所带来的严重副作用。对于顾客份额的片面理解则不会收到实效。北京民生等几家银行为了对其最有价值的顾客区别对待，设立了类似于股市的大户室，结果没有人买帐，于是抱怨说中国人不露富的国情不适于导入这种新的管理理念，实际上区分顾客并不是让顾客自己简单地报告某些属于“隐私性”的资料，进而予以区别对待，这和国情没有任何关系。要想成功实施这一步骤，必须要与顾客建立起学习型的信任关系，

日积月累地了解顾客。佩伯斯和罗杰斯在其著作中形象地描述说，与顾客这次的互动交流要拾起上次的话题，从而让顾客了解到你非常重视他，值得其信赖。互动交流不是敷衍顾客，而是要解决顾客的问题，惟有这样才能建立良好的客户关系，增加顾客的忠诚度，进而达到提高顾客份额的目的。

顾客份额的经营理念从 90 年提出至今，受到了企业界的积极响应，佩伯斯先生和罗杰斯博士也因此跻身于全球 16 位顶尖管理大师之列，网络经济的发展将会促使越来越多的企业认同和导入这一工具。

13、顾客满意度 文/郭子图（南方略营销管理顾问公司咨询顾问师，企业战略、市场营销管理资深培训讲师）

顾客满意度（CS）来源于市场营销理论的基本概念。“满意度”是客户满足情况的反馈。导入顾客满意（customer satisfaction）经营，不单单是经营理念上的转变，更是战略经营上的转变，须要将 CS 纳入整个经营体系之中，要求所有员工密切合作，切实将顾客的需要作为日常经营活动的“轴心”，积极提供顾客满意的服务，CS 战略才能得到贯彻和落实。

目前，国内企业在 CS 战略实际运营中应该分以下五个步骤来实施：

第一步：经营理念的再确立。首先调查员工是否具备使顾客满意自己公司产品或服务的理念，将企业内不成文的规定形成文化，再经过反复的检讨与确认，使顾客满意的经营理念深入企业的每个人心中。

第二步：测定、解析顾客满意度。理念确立之后，根据顾客与自己公司的所有接触点，并针对每一个接触点来设定问题，然后拟定测定计划，对顾客进行调查。最后参考调查结果，制订提高综合满意度的改善计划。

第三步：聚焦经营。了解自己哪一点胜过别人，然后毫无保留地将努力的“强势”放在这项优势上。其步骤如下：

认清哪些人是你真正想要的顾客；

弄明白你的目标顾客最重视什么；

再找出明确的经营“聚焦点”；

为之创造整个企业上下投入于这一经营“聚焦点”的竞争氛围。

第四步：开发完善一套科学工作体系，用以评价企业优质服务水平，传达顾客的心声。以检测顾客对企业产品和服务的满意程度，及时反馈给企业管理层，为企业持续不断改进工作，及时真正地满足顾客的需要服务。还包括创造一套策略来倾听顾客的意见，大量收集组织和展示顾客的资料，再制作一些动态业务记录卡，并以顾客的意见带动全员的 CS 行动。

第五步：创造独具特色和充满团队精神的企业文化。不仅要建立顾客满意的组织文化，还需要创造出学习型的组织，不仅强化员工的服务教育训练，还要进行模范学习，到同业或异业中找寻可行的解答。

仅仅让顾客得到满意的服务，是不够的，提供超越顾客的期望令顾客动心的超标准服务，必能使顾客为我们震撼、倾倒，这是未来顾客满意服务的必然趋势。

14、“数一数二” 文/王晓燕（北大纵横管理咨询公司）

按照通用电气公司的前 CEO 韦尔奇的理念，在全球竞争激烈的市场中，只有领先对手才能立于不败之地，任何事业部门存在的条件就是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉、整顿、关闭或出售。
要实施“数一数二”必须考虑一个问题：怎样做才能在市场中占据统治地位，随后需要据此作出决策：公司现有业务中哪些值得培育，哪些应该放弃。对于那些前景不佳的业务，即使它们曾经是公司的标志性业务，也要立即关闭或出售，这项策略的目标是使公司拥有合理的业务结构并能持续发展。
但是，“数一数二”原则的实施也有一些限定条件。
“数一数二”并不仅仅等同于企业规模数一数二，同时需要强调效率、人员的精干、成本控制和全球化等方面的数一数二；
并不是只有在整个行业中的“数一数二”才有价值，在某一个具有吸引力的细分市场中“数一数二”也同样是不错的选择；
GE 应用“数一数二”是在一个特定的经济环境下，但从现在和未来的发展趋势来看，随着互联网的普及，电子商务的发展，只停留在数一数二的领域里开展业务必然会加大企业的风险。GE 也同样意识到商业环境的变化对“数一数二”策略的影响，从 1995 年开始，他们就逐渐调整经营策略，开始在多个领域全面发展。
但是，“数一数二”仍不失为一种有效的商业原则，毕竟，对于中国企业而言，可以以此来选择开拓业务的方向，也可以此作为新业务奋斗的目标。

15、快鱼吃慢鱼 文/王晓燕（北大纵横管理咨询公司）

“快鱼吃慢鱼”是思科 CEO 钱伯斯的名言，他认为“在 Internet 经济下，大公司不一定打败小公司，但是快的一定会打败慢的。Internet 与工业革命的不同点之一是，你不必占有大量资金，哪里有机会，资本就很快会在哪里重新组合。速度会转换为市场份额、利润率和经验”。所以，也可以说是对市场反应速度快的公司将吃掉对此反应迟钝的公司。
“快鱼吃慢鱼”强调了对市场机会和客户需求的快速反应，但决不是追求盲目扩张和仓促出击，正相反，真正的快鱼追求的不仅是快，更是“准”，因为只有准确的把握住市场的脉搏，了解未来技术或服务的方向后，快速出击进行收购才是必要而有效的。
如何挑选合适的慢鱼？由市场来决定，“在任何时候，都不要对技术情有独钟，市场永远是正确的。企业收购的目标也是由市场上的客户需要来确定。有时候，太过精尖的技术不一定受到市场的欢迎”。
对于中国企业，从思科的经验中可以归纳出企业要实现成功并购应重视的几个关键因素：
要通过并购使公司快速发展。要想获得持续的成功就要保持迅速的变化，而如今，没有哪个公司能够独立的跟上这种快速的变化，并购能够为公司带来这一

变化。
把人的因素作为第一要素。在对并购前景进行评估的时候，被并购对象的产品和技术不应该是我们要考虑的第一要素，应首先考虑的问题是，通过这次并购能够得到多少优秀人才，只有人才才是衡量并购出价是否合理的依据。
不要只顾眼前，要收购未来。某些公司的技术和服务代表了未来的发展方向，进行这样的收购将给企业带来优秀的员工和可以预见的下代产品，并且，领先对手进入某一未开拓的市场往往会取得先入者的优势。
了解并尊重反对意见。谨慎的避免出现为并购而并购的现象。坚持进行并购的主要原则，当种种迹象表明不能再继续下去的时候，要有勇气果断的终止并购。
提出公平报价。
切实履行并购之前的承诺。公平对待被并购公司的员工，吸引他们留下来，因为按照第二条原则，人的因素才是并购的第一要素。

16、互动 文/李强（金地集团人力资源部）

互动是伴随企业——客户的关系转型而走进企业管理实践，从而成为一项重要管理工具的。随着人口增长的逐渐放缓，消费者素质、地位、购买要求的不断提高，企业竞争的日趋激烈，消费市场已开始由卖方市场转向买方市场；而且，由于现代的信息技术的迅猛发展，使得客户不再是被动的营销目标，已逐渐成为企业生产与营销的参与者，启动者。在这种背景下，企业必须把重心从原来的产品品牌管理转向客户关系管理，其中最重要的一点就是引入互动式的管理方法。
互动管理的核心就是通过先进的电子、通讯和网络手段，达到企业与目标客户群之间的高效、直接、并可系统往复的沟通水平，从而可以满足客户的个性化需要，提供咨询或解决投诉，甚至培训客户。通过与客户的互动，企业不再是一个孤立的经济体，它可以成为经济社会里的信息核心，通过互动把各种资源联系起来，达到快速反应，有效开发新产品，节约成本等目的。互动管理的具体的形式有企业领导人在线问答、投诉网站、呼叫中心等等。
如何采用互动管理？一般说来有以下步骤（实际也是遵照 PDCA 循环）：
确定统一的 CRM 方案与互动管理契合；
前期调查：包括确定企业的目标客户群，从而依此确定互动方式等等；
建立互动平台，如呼叫中心或网站，这中间可能要采用某些相应的互动管理软件；
试运行，反馈，修改；
日常维护，信息互动。
互动不是空洞的概念，建立起互动平台仅是互动管理的开始。最重要的是通过平台和客户真正做到互动，把交流得来的信息用于企业实践。

17、学习型组织 文/晓 燕

以美国麻省理工学院教授彼得·圣吉为代表的西方学者，吸收东西方管理文化的精髓，提出了以“五项修炼”为基础的学习型组织理念。彼得·圣吉于 1990 年发表的《第五项修炼》论述了创建“学习型组织”是一个组织 21 世纪的成功关键。

学习型组织具有下面的几个特征：

组织成员拥有一个共同的愿景；

组织由多个创造性个体组成；

善于不断学习；

“地方为主”的扁平式结构；

自主管理。“自主管理”是使组织成员能边工作边学习并使工作和学习紧密结合的方法；

组织的边界将被重新界定；

员工家庭与事业的平衡；

领导者的新角色。在学习型组织中，领导者是设计师、仆人和教师。

企业建立学习型组织应有以下步骤：

1 评估组织的学习情况；

2 增进组织学习积极性；

3 使学习能持续发展；

4 奖励冒险；

5 使员工成为学习资源；

6 把学习引入工作；

7 通过学习由大家描绘出组织发展远景，并成为员工共同努力的方向与目标；

8 将组织远景融入生活；

9 系统思考；

10 明示未来努力的方向。

未来真正出色的企业，将是能够设法使各阶层人员全心投入，并有能力不断学习的组织。伟大的团体并不是从一开始就成功，而是通过学习如何创造惊人成功所致。目前，建立学习型的企业组织已成为新世纪企业管理主要内容之一。

18、战略联盟 文/张诗学（金地集团市场开发部 MBA）

战略联盟两家或两家以上的公司为实现相互匹配的战略目标而形成的一种紧密的合作关系。这种合作关系涉及一个长期的承诺，而不仅仅是为一个问题提供短期解决办法(如出现临时性生产问题时，需自外部采购零部件)。具有运作高效，机动灵活，关系松散，边界模糊等特点。

战略联盟的形态：战略联盟有横行联盟、纵向联盟两大类，具体的表现形式有：合资、合作；联合研究与开发；定牌生产；特许经营；相互持股等。

战略联盟之价值驱动：组建战略联盟主要是服务于这样一些目的： 创造规模经济，增强企业实力； 迅速获得新技术； 进入战略市场，扩大市场份额； 降低

风险； 打破贸易壁垒，进入国外市场； 获得低成本生产能力，或能充分利用剩余生产能力，达到降低综合成本目的。
战略联盟未来的趋势发展：
1 从强弱联合的互补型联盟发展为强强合作的竞争型联盟;
2 从产品联盟发展为以技术合作为主要内容的知识联盟;
3 从线性的联盟链发展为立体的联盟网络;
4 从“硬约束”的实体联盟发展为“软约束”的虚拟联盟。
竞争已经演变发展到企业网络与企业网络之间、联盟与联盟之间。

19、企业智慧资本 文/林卫民(北大纵横管理咨询公司)

进入信息经济、知本经济时代，企业的价值来源除人力资本、资金资本、固定资产外，另一种资本起着越来越重要的的价值创靠作用，这就是智慧资本。智慧资本是指能够转化为市场价值的知识，是企业所有能够带来利润的知识和技能。
智慧资本的价值，就是人的智慧所在，只不过表现形式不同而已，比如：知识产权、管理体制、经营策略、策划战略、个人的创造能力、应变能力、学习能力、解决问题的能力等，都离不开人的智慧这一关键性因素。
智慧资本的基本形式：智慧资本由人力资本、结构资本和顾客资本三种基本资本形式构成。其中最关键的因素是人力资本。
1 人力资本：企业所有员工及管理者的知识、个人能力、技术、经验和动态组织智慧构成了企业的人力资本;
2 结构资本：是信息技术系统的质量和范围、公司形象、组织化概念、专利资料库、文件、商标及版权;
3 顾客资本：是指市场营销渠道、顾客忠诚、企业信誉等经营性资产。是一种隐藏的“商誉”。
智慧资本的评价方法：目前我们还没有一种大家公认的评价智慧资本的方法，智慧资本不同于有形资本，它是一种动态平衡变量，就像一个活生生的人，其新陈代谢与健康状况，存在一种最佳的平衡阈值，过分地强调、突出某一点，将会造成其它因素的损害。
现有的财务指标，不可能成为评价智慧资本价值的手段，需要智慧资本会计和专家，来评价其价值，针对人力资本、结构资本和顾客资本，进行最适当的评价。

20、80/20 效率法则

80/20 效率法则(the 80/20 principle)，又称为帕累托法则，即指，20%的事态成因，可以导致 80%的事态结果。比如一个公司 80%的利润、收入，每每来自于 20%的好客户，20%的好卖产品，20%的卖命员工。
“80/20”原理对于企业管理者的一个重要启示便是:避免将时间花在琐碎的多

数问题上，因为就算你花了 80%的时间，你也只能取得 20%的成效：你应该将时间花于重要的少数问题上，因为掌握了这些重要的少数问题，你只花 20%的时间，即可取得 80%的成效。
运用“80/20 效率法则”管理人力资本，有可能使组织中人力资本的使用效率，提升到事半功倍的佳境。如果管理者无权或无力构建基于新规则的新制度，那么，在现行制度下局部地使用“80/20 效率法则”，也有助于组织目标的实现。“80/20 效率法则”表明，少的投入，可以得到多的产出；小的努力，可以获得大的成绩；关键的少数，往往是决定整个组织的效率、产出、盈亏和成败的主要因素。把这一法则运用于人力资本管理中，有可能提高人力资本的使用效率。建议采取五项措施： 精挑细选，发现“关键少数”成员； 千锤百炼，打造核心成员团队； 锻炼培训，提高“关键少数”成员的竞争力； 有效激励，强化“关键少数”成员的工作动力； 优胜劣汰，动态管理“关键少数”成员团队。
凡事情应该讲求效果，既注重效率，又注重效能。集中火力，处事分先后轻重，远离“无价值”，看清问题实质，这就是 80/20 原则的精髓。

8 大规避危机工具

市场环境危机四伏，企业要想更好地发展，首先是让自己还活着。企业如何规避危机实在太重要了。
不论你现在是一路平坦也好，你是已陷入泥潭也好，帮你规避危机的这 8 个管理工具，你都应学会去把握。当你避免了不必要的危机，你的企业会活得更好。我们宁愿把这组规避危机的工具放在前面，以图对众多企业有警醒作用。因为前进道路上的荆棘太多，陷阱太多。

21、危机管理 文/孙继伟（复旦大学管理学院博士，中国首位问题管理专家，多家媒体管理专栏特约撰稿人，现任上海复恒管理咨询有限公司首席咨询师）

如果不是“9.11”事件的冲击，很多企业可能都没有意识到危机管理的重要性。现实中，个人、国家及企业都可能遇到不同的危机挑战，如科学园区停电、大地震、风灾等等，如何面对这些危机，都是领导人及个人必备的知识。
美国《危机管理》一书的作者菲特普曾对《财富》500 强的高层人士进行了一次调查，高达 80%的被访者认为，现代企业不可避免地要面临危机，就如人不可避免地要面对死亡。学会预防和处理危机对企业来说也是一堂“必修课”。
医院除了有一般的门诊室，但还要专门设一个急诊室，以及时医治白天或晚上来的危急病人。企业当然很难像医院那样常设一个危机管理机构，但意识意识及一套危机管理体系是应具备的。在充满变数的市场经济社会中，危机管理已成为企业管理的重要一环。
危机管理是对突发的事件或可能突发的事件的事前预防及事后处理的管理工

具，这些事件主要分两类，一是对突发的对企业造成重大打击的事件，如天灾、人祸等；二是易发生的大事件，如安全、生产、质量、市场等等环节的事件。
危机无所不在，关键在于预防，容易发生危机的地方，主要是：产品质量、服务； 财务危机，特别是资金链； 安全事故、盗窃等； 竞争上的危机，主要是市场上突发的事件； 法律上的危机，如侵权、合同等； 知识产权； 人力资源危机等等。
大部分商业危机并不是由于单一事件而引起的，而是许多个微小的、容易被公司高层领导所忽视的一系列事件综合引发的结果。有时这被称为危机潜伏，或者用美国危机管理学院（ICM）的话来说：冒烟的危机——管理层在危机爆发之前就应该知道了。
企业如何来建立危机预警机制呢？通常有以下 6 个步骤：
第一步，组建危机管理小组，小组领导由企业最高领导者来担纲，以企业各职能部门负责人为主，兼收一部分基层员工介入。
第二步，企业领导首先要对自己企业现在的防灾体系，究竟处于什么阶段，要详细掌握，然后定期进行企业运营危机与风险分析；
第三步，当发生重大天灾时，公司会受到什么损害，必须要先作好"被害预测"，然后进行风险分级管理，制订每一项风险的解决方案，明确责任人与责任完成时间与指标。
第四步，根据这些被害的"预测"，作成对应措施脚本，还不定期举行不同范围的危机爆发模拟训练。
第五步，当对策都已经制定完毕，要付诸实施时，硬体与软体配合就牵涉到公司内部经费的编列。
第六步，确保企业内部对话渠道畅通，并与外部世界建立良好的互动、协作关系，改善企业外部的生存环境。如果缺乏内部的沟通，危机可能会放大百倍以上。
目前中国企业的一般都没有这一套东西，觉得危机管理发生的概率小，在危机发生之前感觉不到它的重要性，或者投入的成本很大。以后将有更多的企业会在这一方面下大力气。WTO 后，中国企业的风险更大了。企业应对危机，我不认为不一定得成立一个内部组织，我认为只要有这个职能就可以了。这应该与具体企业具体的项目结合，以更可操作性。
危机管理的总负责应该是总经理，南京冠生园发生危机时，最高领导恰好出国了，最后弄得一团糟。这是企业的管理问题，高层领导如出差在外，就必须指定一个人作为职务代言人，这样才会有人负责，防患于未然。中国企业在财力不充分的情况下，应把危机管理的职责放在各个业务块的职能经理身上，这样才能更好地应对危机。
当然，如果危机发生之后，最好还是外请外部专业的专家来协助你处理，包括公关专家，以能妥善处理各方面的关系。
危机管理的处理一般都遵循一些程序或步骤，当然这些程序、步骤是必要的，但并不能带来大的效果，只能保证不出大的纰漏。它不能保证你抓住关键环节。
危机很难预测。危机管理的趋势：更多地使用外部的资源，更多地做好预防。
对于中国企业，我要提醒的是：未来最要警惕的危机是政策变化危机，康泰克危机就是一个例子。

22、自我诊断　文/郭阳道〔美国管理学会（AMA）专业培训师，美国宾州州立大学 MBA〕

企业诊断是从繁杂的咨询服务中分离出来的，对企业经营活动进行全面诊断，提出改进方案，并负责指导其实现方案的应用科学工具。企业诊断分自我诊断和委托专家诊断，通常企业是两类结合来使用。当前的误区是，不少人把诊断等同于“策划”、“点子”，这也跟以前“点子大王”们打着企业诊断的旗号有关系。其实，企业诊断是企业的一项系统工程，它与“策划”、“点子”是不同的。

我国已加入 WTO，竞争将要求具备奥林匹克的水准，更加激烈，而我国相当多的企业是带着重病在运转，企业诊断是企业规避危机的重要手段和方法工具。有一组统计数据是这样的：一般的跨国公司平均寿命是 10－12 岁；进入《财富》500 强的公司，平均寿命是 30 岁；而中国的集团公司平均寿命是 7－8 岁，中国小企业的平均寿命是 3－4 岁；美国每年有近 10 万家公司倒闭，中国每年则有 100 万家公司倒闭(不包括个体企业)。在这样多变的环境下，危机四伏。然而，中国企业对企业诊断的理解和运用还远未普及。

企业在平时经营活动中，如何进行自我诊断呢？理论上说是无时不刻在进行，但这往往过于理想化。从实际来看，进行自我诊断时主要看两个，一是看结果与年度目标的差异，不论是完不成目标还是超额完成，如果差异大，那就要进行差异分析，看是什么原因造成的，从而采取相应措施。第二是，针对不在计划之内的突发的事件、问题，主要是采取问题解决的方式，用 5W1H 模式来探讨来分析，看发生了什么，以着手解决。

然而，企业自己既是病人又当医生是不妥也是不能办得到的，所以当企业觉得“身体不适”时，企业往往外请外部的诊断机构、咨询机构来为自己作诊断。

企业诊断通常包括三个阶段，一是对企业经营状况进行调查研究；二提出改善企业经营的具体方案；三是指导企业实施诊断方案。

在快速变动的环境，企业要有快速应变的团队，来应对可能出现的危机。企业进行自我诊断是规避危机的好办法。企业如何做呢？最核心的是注重前期的预警。这里面关键是你如何去定义问题，如天下雨了，地面就会湿，但地面湿了，你不能说就是天下雨的原因，不一定。所以你要用系统思考的方法来看问题，不能以头痛医头、脚疼医脚的方式，否则是治标不治本。企业不但要定义问题，同时还要看这个问题是不是关键问题，要对问题的重要性进行评估。

自我诊断有三个主要方法，一是目标差异分析法；二是 5W1H 方法；三是鱼骨图法，作因果分析。自我诊断的误区主要把问题的现象当作是一种问题，而没有真正去了解发生的根本原因，没用系统的方法来看问题。

现在外部环境变化很快，企业必须做好“应变计划”，至少分乐观、最可能、悲观等三种情况去作相应的准备才能规避危机。一个企业应把自我诊断下放到部门主管，部门主管同时也是各条业务线的人力资源管理，要求他对各类问题进行相应的自我诊断，企业有了这样的反应和积累，才能事先预警，然后快速反应。当然，事情发生后，你只能是去寻找如何去解决问题。你要用科学的方式来解决问题，你要用团队的方式来解决，用“流程+方法”这个好办法去解决。

自我诊断的走向是： 科学技术、管理的新方法将不断地运用于自我诊断之中。

23、公司治理结构 文/成欢

随着美国安然等大公司的财务丑闻不断曝光，已经被企业界、金融证券界广泛关注的公司治理结构，又再次升温。
公司治理结构是一套控制和管理公司的机制，狭义地看，它是公司董事会的结构和功能、董事长与经理的权利和义务以及相应的聘选、激励与监督等方面的制度安排；广义地看，它关注公司的人力资源管理、收益分配与激励机制、财务制度、公司发展战略以及一切与公司高层管理控制有关的一系列制度设计。
公司治理结构的核心是建立一种在股东、董事和高层经理层之间相互监督相互制约的体系和制度安排，促使企业有一个明确的经营目标、组织结构、决策系统和激励机制。这种制度安排由于近年来市场竞争日趋激烈，游戏规则日益复杂以及众多公司的丑闻而变得越来越重要。
好的公司治理结构没有单一的模式，世界上企业治理结构的形式分为三类：
第一种是外部模式即英美模式，是单层委员会制。它的特点是机构投资者、大量的社会股东组成股东大会，股东大会下面有董事会，董事会任命 CEO。
第二种是内部人模式即德日模式，是双层委员会。股东大会下面一个监事会，监事会下面任命一个管理委员会，管理委员会有一个总经理和副总经理。
第三种模式是东南亚模式即家族模式，就是一股独大加上内部人控制。目前，国际上公认亚洲金融危机的深层原因就是因为这种一股独大加上内部人控制失控所造成的，比如企业向银行借了大量的资金，由于它的一股独大，对借贷没有制约，又四处投资，到期还不起钱，一旦出现金融危机，银行没有足够的现金，就加重了危机程度。
公司治理结构是企业长期稳定发展的制度基础，它是企业必须使用好的工具之一。

24、接班人计划 文/刘志才

微软董事长比尔?盖茨说：“去掉微软最顶尖的前 30 个人，剩下的就只是一家平庸的公司。”
许多企业正面临着人才危机。企业必须有自己的接班人计划，才能因应变革和竞争的需要。你应要不断地问：企业未来的接班人梯队在哪里？
接班人计划是一套培育各级领导的流程工具，国内企业虽然是在考虑各个层级的接班人，或者进行培育，但通常没有形成流程和程序。那么，该如何顺利建立企业的接班梯队呢？
培育各级领导人，应与企业的整体经营策略紧密结合，因为企业的经营目标不断在演变，需要的领导能力也会随之而变。简单地说，整个培育过程主要包括以下几个步骤：

第一步，理清企业的经营策略与长期、短期目标；
第二步，首先是根据企业的经营策略，判断现有领导人的品质与深度，及领导人必须具备哪些能力，才能达成企业的目标。
第三步，找出哪些人是企业的未来关键人才，锁定成功潜力最高的人选，投入最多的资源加以栽培。通常有 3 种必要的步骤：
1 组建领导人同盟，这个团队也要采用绩效管理。
2 培养领导人。许多企业至今依然不改旧习，光是锁定人才，却不懂得如何采取行动，善加栽培。更有一些企业天真地以为，等到需要的时候，未来领导人就会自然而然出现。他们都错得离谱。事实上，最成功的企业，必定以无比的专注，用心栽培公司内部最优秀的未来领导人。
3 吸引领导人。资深经理人所以会受企业的吸引而留下，主要原因，当然是企业提供他们独特的挑战和机会。从内在工作动机、成就感、员工向心力，到董事会立场；从待遇福利、生活品质，到个人职涯规划等，来综合考虑。
毫无章法的培育方式，绝对不可能栽培出足以各层让企业持续在未来领先产业的明日领导人。

25、生命周期 文/韦瑞恒

生命周期是一种非常有用的工具，标准的生命周期分析认为市场经历发展、成长、成熟、衰退几个阶段。然而，真实的情况要微妙得多，给那些真正理解这一过程的企业提供了更多的机会，同时也更好地对未来可能发生的危机进行规避。
有两种主要的生命周期方法——一种是传统的、相当机械的看待市场发展的观点（产品/行业生命周期）；另外一种更富有挑战性，观察顾客需求是怎样随着时间演变而由不同的产品和技术来满足的（需求生命周期）。
产品/行业生命周期是一种非常有用的方法，能够帮助企业根据行业是否处于成长、成熟、衰退或其他状态来制定适当的战略。
这种方法假定，企业在生命周期中(发展、成长、成熟、衰退)每一阶段中的竞争状况是不同的。例如：发展——产品/服务由那些“早期采纳者“购买。他们对于价格不敏感，因此利润会很高。而另一方面，需要大量投资用于开发具有更好质量和大众化价格的产品，这又会侵蚀利润。
在这种方法中，由于假定事情必然会遵循一种即定的生命周期模式，这种方法可能导致可预测的而不是有创意的、革新的战略。
生命周期概念更有建设性的应用是需求生命周期理论。这个理论假定，顾客（个人、私有或公有企业）有某种特定的需求（娱乐、教育、运输、社交、交流信息等）希望能够得到满足。在不同的时候会有不同的产品来满足这些需求。
技术在不断发展，人口的统计特征随着时间而演变，政治环境则在不同的权力集团之间摇摆不定，消费者偏好也会改变。与其为了保卫特定的产品而战，倒不如为了确保你能够继续满足顾客需求而战。
许多电视机生产商看到了他们处于成熟的电视机市场上，却没有看到自己还处在一个正在不断成长中的家庭娱乐市场上。于是他们放弃了这个市场，眼睁睁

地看着它同录像机、家庭电脑双及未来的 HDTV（高清晰度电视）一道进入了爆炸式的成长中。

26、内部控制 文/李应生

控制是经营管理中必用的一项管理技术工具，它融于我们日常工作之中，但也因为是太常见了，反而为经理人所忽视。

控制就是检查企业或工作是否按既定的计划、标准和方法进行，发现偏差，分析原因，进行纠正，以确保组织目标的实现。内部控制一般分 6 个步骤：

1 限定控制的范围，即把什么列入控制的目标；
2 识别所要测量的信息的各类，即明确控制的几个关键元素；
3 确定控制的标准；
4 数据和信息的收集；
5 衡量绩效，控制未来的绩效；
6 诊断与更正。

对于国内企业，要特别注意对以下三方面的控制：成本控制、业务流程控制、风险控制。

企业的成本控制的重要性不言而喻，一般公司都比较注意，但对业务流程、风险的控制就比较忽略。在风险控制中，要特别管住 3 种致命的新风险：

财务风险，比如流动资金、投资、汇率等；
法律风险，如倾销、合作等的诉讼；
资讯风险，如知识产权、商业机密等。

在流程控制上，一般而言，一家公司最好能有效掌握 5 到 10 个最具代表性的事业运作流程。一个重要流程通常会跨部门的，有产品、客户服务、销售、供应、财务等活动。目的就是要确保员工在思考、设计及执行相关活动时，一律以某个流程为依据。以下是的要点：

找出现有 5-10 个最重要的流程；
设法让公司所有员工知道这些重要流程，并让他们了解自己负责的工作与某些流程有何关连；
从满足顾客与股东需要为出发点，先针对一个流程建立及应用绩效衡量指标；
评估目前流程绩效，同时设定想要达成的目标；
指标流程负责人：指派高阶主管为特定流程的全权负责人，要求他为达成高绩效负全责。流程负责人应负责设计整套流程，确保员工切实执行该流程，取得该流程所需的资源，并适时介入，以促成该流程作必要的改造；
挑选二、三个流程，重新设计整个流程，并改进其步骤；选择适当时机进行实验；
待这些流程上轨道后，设法与公司的管理制度作有效的结合。

27、财务分析 文/郭楷泽(复旦大学 MBA，注册会计师)

自己的家事自己知道，财务分析是企业经常使用的管理工具，但现实中企业自身通过财务分析来规避危机却往往做得极差。也许这是领导人对财务的漠视或无知造成的。
最普通的财务分析是通过对企业财务报表，如资产负债表、损益表、现金流量表，进行一些计算，得出些指标，然后与同行或与公认的标准对比，在经营目标发生异动时能及时查明原因并加以修正。常用的比率有资产负债率，流动比率，速动比率，存货周转率，应收帐款周转比率等。
通常地，运用杜邦财务分析体系进行财务分析就可以满足经营者对企业的绩效评价需要。
企业内部在进行分析时应该采用更为详细、准确的数据。例如：企业可以不按照现行的会计准则，而按照管理会计的原则核算各环节的成本费用构成。在分析时可以采用固定成本、变动成本来划分成本性态；还可以分析实际执行情况和预算的差异；还可以对客户进行信用分类，确定不同类型客户的风险，从而确定对他们的信用政策等等。
进行分析时应特别注意以下 4 点：
企业自己进行的内部财务分析，一定要有明确的目的和重点，然后根据目的采取有针对性的手段，必要时创造一些有特色的指标，灵活地进行分析；
财务数据是过去经营情况的反映，不能完全做为经营的参照。美国进行财务分析时，通常考察企业十几、二十年的财务报表。这目前在国内几乎没法做到。依据企业历史数据分析作出未来的决策一定要慎重；
注重同行业的对比。和同行的竞争对手的财务指标对比可以反映出彼此的力量消长；
关注现金流。现金流是企业存在的基础，是企业的生命线。
当然，企业内部财务分析除了应用一般外部分析时采用的方法外，更应采用，甚至创造一些方法，灵活地进行分析。

28、变革管理

我们将永远处在多变的环境当中，科技日新月异、全球化、企业并购等因素，时时都在驱动企业进行变革。
企业通过变革管理，成功地让公司脱胎换骨，以主动应战来规避危机，这是常见的手段。
变革的范围很广泛，可以是企业的全方位变革，也可以是很小范围的变革。不同企业根据所面临的竞争环境及危机，变革的程度是不同的。目前，中国很多企业进行变革时往往当危机已经降临时才进行。
通常能够成功掌握变革的企业，都会遵循以下八个变革程序：
1 增强急迫感。要成功推动变革，首要工作就是激起多数员工的急迫感，让他们随时处在备战状态。
2 建立领导团队。激起员工的“急迫感”，以让有更多的人愿意在看不到短期

报酬的情况下，加入变革团队。
3 设定方向清楚的愿景。
4 沟通。沟通的目的是，尽可能吸引更多的员工投入参与变革，达成愿景目标。
5 授权行动。当员工逐渐了解变革愿景，也愿意配合采取行动时，企业便要设法帮助员工排除阻挡在前的障碍，这就得授权。
6 创造短期胜利。短期胜利可以加深变革的信仰，是推动变革的精神鼓励，同时能抑制怀疑滋长，建立驱策的力量。因此，变革团队在一开始，就应努力快速达成几个明确、看得见而有意义的成就。
7 切莫松懈。在变革的过程中，经历了几个短期成功之后，最大的挑战就在于，如何维系员工的“急迫感”不坠。企业很容易因为几个小成功而松懈下来，这往往也是在推动大型变革时，很容易掉入的陷阱。
8 持续变革。要让变革持续进行的秘诀在于，建立一个坚强的支持型企业文化。

10 大策略工具

现今的企业对不确定的未来焦虑不安，是普遍的现象。一个问题是：为适应不确定的未来，如何为自己的企业拟定和发展所需要的策略，让自己不只是简单地为了今日的生存，而且是为了让自己将来成为行业领导？
对这个问题的答案，我们归纳、集合出了让你成为行业领导者的 10 大策略工具。

29、六西格玛 文/邱明正（联合国开发计划署企业改革国际专家、台湾明道企业管理顾问公司董事长、北京钰泰创健生物科技公司高级顾问）

在统计学中，有一种分析评估的方法，用来计算与标准值间的差异，称为标准差。它也是计算缺陷率的一种方法。当标准差到达 6 个西格玛时，要求的缺陷率为百万分之 3 点 4（3.4/1,000,000），几乎接近完美。
成功的现代化经营管理，对于各项产品都严格要求符合标准，将缺陷和错误降至最低，最好是零缺陷。6 西格玛的观念和作法，被企业延伸成为提高产品品质，和增加利润的核心。
但在目前的中国企业，依然还有继承传统上马马虎虎和差不多的习性，对 6 西格玛的认识不是很足。这相当不利于企业管理。
因此，企业产品的品质要管制，应力求达到 6 西格玛的缺陷率。服务是产品的一部分，对服务的品质管制，及在服务上的错误率、不良率或客户投诉率，也该如此。事实上，产品和服务的品质好坏，是企业所有员工操作各种设备、材料、技术和事务的结果。员工是因，品质是果。要达成 6 个西格玛，不能只针对产品或服务本身，而必须将品质管制向前延伸到员工做事的品管和做人的品管。
企业的基本使命是创造利润，企业要创造利润，最好先订达到的利润标准。然后在实务操作上，一手抓收入，一手抓成本。在收入方面，要以提高产品等级

和品质等方法来提高产品单价，并须努力开拓市场，增加销量；在成本方面，要努力降低材料库存和用量，提高生产效率，降低不良率，减少用人费用和物品费用。最后，务必使实际的利润超过所订的目标和标准，而非以刚好达成的零缺陷为满足，也就是要超越 6 个西格玛的水平。

但企业要做好 6 个西格玛的工作，最好运用全方位管理。

第一， 加强企业内各部门间的配合。每个部门都须主动认真彻底做好自身职责内的工作，并且按照计划或制度的规定与安排，主动积极配合其他部门，完成目标达成标准。

第二， 在每一个部门内各层级的配合上，负责执行的人员，要彻底做好计划、执行和自我检核的工作。上级的直接主管和间接主管，要在事前、事中和事后，对执行者做好训练、指导和监督的工作。

要注意的是，运用全方位的组织管理，以产品的品质管制而言，首先须从设计品管开始，在产品结构、用料和制程等的设计上，要严密细实，并须反复试验测试；其后是制造品管，机器设备须精密无误，生产方法须精确切实，生产人员须作自我品管，厂商所供应的材料品质须严格要求；最后才是品管部门的材料、制程和成品检验。每一部门每一环节的各层级人员，都要对品质认真负责严密控管。

当然，在运作全方位组织管理时，需要在全员对原因、目标、作法和成果，都有共同的了解和认识，其中以推动全员品管、全面品管的观念最为重要，让每个人都能认同自我控制品质的重要性，并切实负责做到；其次要订定进行的目标、策略、计划、制度和方法；最后才是执行和检核。在执行过程中，有问题和困难要立刻解决，还要每日、每周或每月定时作总结。这些，都要前后连贯全面推动，而非片片断断随兴而行。

6 个西格玛已逐渐由品质管制延伸到企业管理的各个层面，运用也愈来愈广泛而深入，在未来将对企业管理水平的提升，产生更大的影响力和贡献。

30、协同商务 文/陈育钧（PTC 公司中国及香港区副总裁）

缩短研发产品周期和提高开发设计能力，一直是中国制造业企业面临的两大难题。解决问题的关键在于如何作好协同开发。

但制造业太复杂了，有时一个小零件的改变，会牵涉到其它不同零件都要作出连锁的改动，而且在不同时间段推出的不同品种也都要更改。更复杂的是，如果这些信息不能及时反馈到采购、仓储部门，很可能造成原材料的大量积压和库存。协同商务就是在这个环节为企业提供的解决方案，因而也是企业成为行业领先者需要借助的重要工具之一。

协同商务(Collaborative Product Commerce，简称 CPC)兴起于 90 年代后期，它是以互联网为基础，主要针对制造业，在包括产品研发、设计、采购、生产、售后服务在内的全生命周期进行数据管理，帮助企业完成跨地域、跨行业的合作，提升产品协作的总体效能。

CPC 的核心是三个 C,即 Create(创造产品)、Collaborative(协同设计)、Control（控制）。CPC 和 ERP 是一种互补关系，CPC 提供的是全程跟踪式的服务，它能

让客户、开发者、厂商、供应商等从产品开发初期就紧密联系在一起，每个阶段都能参与，一起作出决定。它能够把 ERP、CRM、SCM 三者用互联网有机结合起来，成为电子商务的有机组合。
CPC 的实施总体上分三步走，一是明确目标；二是动员，统一认识；三是实施，上线。其中最大的误区是企业在上线之后就放松了，以为是到了具体实施了，问题没什么大不了的。可实际上，CPC 的实施难度最大是在上线之后，你要让工作真正产生实效。但人的习惯很难改变，而且他们对工具的理念、运作、操作等都不熟悉，这就会面临巨大的挑战。这一阶段中，要有培训，要对之进行实施辅导，还要有建立奖惩制度来配合。
协同商务比较适合制造业，比如在航空、汽车、家电、房地产等行业都在运用。实施协同商务一般分两类情况，这可根据企业的情况而定：一是全盘性的，即先做企业流程再造，之后再实施 CPC，这种方式操作难度很大；二是不管企业现有流程如何，就遵守目前的流程来实施。但协同商务把事件当作项目来看待，所以工程项目同样也可使用 CPC，像广州地铁工程项目，就采用它来作项目施工管理。
在产品设计日益复杂和全球化趋势的条件下，企业可以通过协同商务迅速跟进竞争对手的步伐，同步推出新产品。尤其对中国制造企业来说更重要，通过协同商务可学习对手的研发，从而加快本企业新产品的推出。只有这样，我们才能迅速反应，迎合市场的要求。
很多大型生产制造企业如美国波音、韩国三星、德国西门子都已经开始使用这种方案。PTC 公司的全球统计数据表明，使用 CPC 能使整个研发周期平均缩短 40％，根据企业生产产品的不同，平均节省的费用可能会达到上百万美元。在国内，一汽集团、华为、联想、中兴、洛阳光电技术发展中心都已经在他们的某些项目中部分采用了 CPC 技术。然而，目前中国大陆部门级的 CPC 使用虽相当多，但仅有不到 100 家企业在使用企业级的 CPC。中国已加入 WTO，随着中国大陆逐渐成为全球的制造中心，协同商务的运用将会更加广泛。
协同商务未来的发展是基于 web 的，它与 ERP 密切相联，是并行的互补关系。

31、组织扁平化 文/李剑锋（北京中美经济管理研究院院长、中国人民大学教授）

如何适应快速多变的外部决策环境，强化企业的核心能力，以保持竞争优势，是企业决策者面临的基本生存问题。包括许多大企业都尝试重新设计它们的组织，以获取小规模组织的弹性，并同时保持大公司的规模经济。于是，组织出现了扁平化趋势。
但是，目前许多的企业内部过度强调扁平化，致使实际执行的结果是，不但企业未受其精减人员而提升效率之利，反使公司受人心涣散权责不分之苦。所以企业在实施组织扁平化时，需要更多的具有领导者的素质的经理人，他在组织中应该扮演引导及教练的角色，更多的是帮助而不是命令得到授权的员工完成他们的任务。
要更好地推进组织扁平化的进程，企业要做到：

1 转变观念，改造企业文化。必须注意的是，企业文化不是短时间内形成的，因此改造企业文化必须经过长时间才能见效，因此也是组织设计中的一项重点工作。
2 借助外部（如管理咨询公司）的力量。组织扁平化涉及到企业自身的全体员工和庞大的业务集合，为了使其真正能够取得成效，再造过程中必须体现出专业的管理科学思想，同时要借助必要的管理工具和分析手段。
3 借助信息技术。
4 首先选取最关键的流程（能够满足顾客的关键需求，满足经营目标，满足竞争需求）作为改造的突破口，这样可以取得以点带面，最后全面突破的效果。
组织扁平化是未来管理向领导者、从事人力资源管理工作者提出的挑战。现代领导者只有不断提高自身素质，才能适应时代的要求，承担起新的责任。

32、数位神经系统 文/高晓春(北京新华信管理顾问有限公司合伙人、博士)

在高度信息化的商业社会里，企业必须能迅速有效地组织员工，快速地应对市场和环境的变化，企业经理人可以充分利用数位神经系统，作为一个竞争武器达到这些目的，以提高其企业的长久竞争力。
中国企业建设数位神经系统通常需经历如下六个步骤：
1 明确企业业务和经营战略，分析企业管理现状；
2 优化规范企业的管理体系，管理和业务过程(通常所说的业务流程重组)；
3 确定符合企业战略的信息化目标；
4 分析企业信息化现状，找出与目标的差距；
5 制定企业 IT 战略规划，确定企业信息化方案；
6 从技术上实施企业信息化方案。
现实是，中国企业在企业信息化(尤其是在管理系统实施) 方面极低的成功率这一事实尽人皆知。企业在建筑和利用数位神经系统时必须注意以下几点：
明确数位神经系统建设的目的，即为盈利。
充份认识到神经数位系统的建设是一个管理和技术工程，而不单是一个技术工程。需要管理、管理变革、项目管理和技术等多方面的技能，企业领导必须充分认识到该系统工程的复杂性，并领导和组织内部资源、以及有效地利用外力才是成功的关键。
必须结合企业实际状况，采用合适的技术平台和分步实施的方案。数位神经系统的有效使用取决于企业信息化状况和条件，如员工理念和计算机水平等。而不是追求最先进的技术。
数字神经系统是否能为企业带来效益和竞争优势取决于市场和环境、技术发展、企业业务特点与信息化条件，以及文化环境等因素。但至少在短期内，这些条件对中国企业建立完整的数位神经系统还不成熟。所以大多数中国企业应该采取分步建设的策略。

33、企业文化 文/吴兆颐(北京信达思信息技术有限公司总裁、美国麻省大学博士)

管理从最初的他律的规章、守则发展到人的自律规范，其中起主导作用的是一种文化认同。这种观念上的转变，文化力量的潜移默化是至关重要的。
现实是，一些企业在企业文化建设中满以为喊喊口号，多竖几个标牌就是企业文化。全体人员没有统一的文化价值理念，一切都是空洞的，只是没有执行力的口号而已。
解决这个问题，让企业文化成为企业发展的动力，就要不断学习，并要做到下面两点：
1 从企业领导到普通员工中的任何一个人，都要认识到目前存在问题（认识的转变），不断寻求新的解决问题的途径和技巧。
2 当获得了新的知识和技能之后，企业领导和员工会对企业和对世界的看法要有所改观。当这种改观积累到一定程度便影响到企业文化。这样就要悟出企业文化中好的东西，想办法使它尽快运转起来；同时也会发现那些僵化的东西，找到企业“痼疾”的根本原因，然后剔除它或加以改进，从而激活企业文化。
上面两点是循环反复、不断更新的过程，没有边界的。企业领导和员工只有亲历这样的学习过程，企业文化才能成为真正推动企业发展的动力和轴心。
要完成这一过程，还需要发展三种能力：
热情和渴望反思；
对话的能力；
理解复杂事物的能力。
即使在未来，企业文化依然是企业的核心竞争力。其在创建中要注意两点：一是企业文化的创建过程需要员工的参与和互动，二是经常的审视企业文化，不断丰富它的内容。

34、高效团队 文/苗祥波(上海人才有限公司资深顾问)

现代社会，个人力量如果不能在一个“团队”中发挥出来，恐怕难成大事。
目前国内很多企业都意识到了团队，尤其是高层管理团队的重要性。但有的公司认为仅仅通过一些集体活动，或者户外运动式的团队培训，就可以达到建设高效团队的目标。这实际上只是表面的工作，要做得更深入，应当使团队具备以下条件：
合适的人员组合；
共同的目标；
明确的分工；
相互信任，开放式的沟通；
对于团队工作行为规范的共同理解。
以上五条中，前四条不言而喻，最后一条就不那么简单了。工作行为规范可以使用“资质模型(Competency Model)”来定义。资质是能够区分在特定的工作岗位和组织环境中工作业绩水平的个人特征。好的资质模型将每一种资质按照

水平的高低分为不同的等级，可以用于衡量团队中每个成员目前的资质水平，同时又可以为每一个成员指出发展的方向。例如我们为一家客户所作的“团队合作”资质可以分为以下五个等级：
第一级：做好自己份内的工作，与他人共事；
第二级：对团队及其成员抱有积极的心态；
第三级：向他人求教；
第四级：真诚地鼓励同伴；
第五级：采取各种措施增强团队凝聚力。
任何一个团队成员，他的资质至少需要达到第三级才算合格；但是一个团队的领导者，资质必须达到第五级，否则，“高效团队”只是一句空话。

35、创新　文/詹正茂(北大纵横管理咨询公司副总经理、博士)

“创新”在经理人成为行业领导者的过程中扮演着“灵魂”的角色，其他一切的工具和方法都必须在它的指导之下。任何企业的使命都离不开： 永续存在、不断发展，企业在发展过程中会遇到各种各样的变化，创新则是企业能够永续存在，不断发展的唯一原动力。
创新的核心要素是：贵在行动，不同于以往。创新可分为三个步骤：
1 发现创新的机会。首先应确定最需要创新的点，即常说的“瓶颈”。中国企业在谈创新的机会时，经常是将创新=技术创新，其实很多时候管理创新、市场创新更为重要。
2 进行创新的过程。创新并更多的是学习和借鉴，向同事、客户、竞争对手学习，通过请教、观察、阅读等各种手段。学习过后应抓住一切机会进行积极的创新实践。这方面，我国企业一般会陷于两种误区： 很多企业一谈到学习，就是去所谓先进企业考察，盲从心理，别人学海尔，他就学海尔。没有依据自己的需要，针对性地寻找标杆； 学习停留在口头上，创新体现在文件上，没有在日常的一点一滴、一言一行中贯彻创新。
3 检验创新的效果。经理人要进行创新效果的检验，检验的标准就是，“是否提高了企业运营效率，是否降低了成本，是否提高了企业的市场竞争力等”。
在 WTO 后的中国，创新的一个很重要的趋势是，经理人将从注重自己本身具体工作的创新，转向注重建立一个有助于创新的机制，即建立学习型组织。

36、流程再造　文/白立新〔汉普管理咨询(中国)有限公司副总裁〕

传统的业务流程在新经济的环境下，已经不堪重负了。流程改造能提高管理水平，更能即期提高公司的经营业绩。
流程再造的核心是对客户的高度关注和负责，是对企业传统经营理念的创新。表面上是针对业务流程。实质上，流程再造是变革企业的组织结构、绩效考核和激励机制以及企业文化。
但对于多数的中国企业，目前由于管理基础薄弱，并缺乏企业变革的经验和承受能力，无法实施“彻底的”的变革，以实现“戏剧性”的改善效果，基本上

是对业务流程进行梳理和局部优化。
在流程改造的过程中，有三点关键因素必须注意：
1 人的因素最重要，却易被忽略。流程再造的风险主要在于人，你可能设计了最好的流程和组织结构，但是如果不能得到核心员工的认可和支持，失败是在所难免的。企业不是机器，而是由人组成的有机体，你可以通过再造业务流程提升企业业绩，但是你不能指望像调整数控程序那样简单地调控你的企业。
2 重视信息技术所扮演的角色，脱离信息技术的纯粹的流程再造，往往是纸上谈兵。
3 企业要加强与咨询公司的相互学习和信任，彼此宽容，共同努力才能实现流程再造的价值。
随着企业变革的深入，流程再造将进一步发展为业务模式的重组；行业领导者首先通过业务模式重组，确立新的战略格局，然后通过流程再造，细化和固化新的业务流程。

37、电子化　文/高又忠（彩世塔投资发展有限公司）

在加入 WTO 的今天，中国企业需要与时间赛跑。赢得这场赛跑的关键，需要用电子化手段对业务流程进行整合，更需要以电子化的角度来重新拟定企业的经营策略。
但目前大多数的中国企业在电子化过程中，其系统设计较少以目前的经济状况、科技发展、竞争优势，及顾客导向为出发点，结果做了很多 e 化表面工作。其实，充分整合的 e 化才是最有价值的 e 化。
以下的几项是企业而不只是经理人，在建构电子化企业时需重点考虑的：
顾客的选择——你所要服务的顾客有哪些？
所给顾客和企业内部员工的特别价值——顾客为何向你购买？内部员工为何要要为你工作？
盈利模式——你如何赚钱？
差异化——你如何保障自我的盈利及顾客与自己的关系？
企业系统——你能创造怎样的企业架构及文化？
电子化工具——你如何创造及管理电子化系统的智慧？
企业 E 化的两大步聚是：
1 规划阶段，向下分析：确立系统目标→了解企业组织→营运流程→营运资料→确认系统架构。这个阶段主要由高层经理人共同参与规划。
2 设计与执行阶段，向上构建：系统架构→资料库设计→应用系统设计→营运资输入测试→达成系统目标。这个阶段主要由各系统需求人共同参与细节规划与测试，相关高层应出席指导。
在未来，E 化将会是移转全球商业交易流程的主要趋势及力量，也是企业对企业的竞争方式中移动最快且不得不选择的策略。

38、电子商务 清华大学经济管理学院高级管理培训中心供稿

电子商务是一个被过分“标签化”的概念，随着网络泡沫的破灭，企业管理者要认真思考，什么是企业的电子商务？我的企业究竟要不要电子商务？
电子商务主要由三部分构成：
1 信息传输系统，即硬件基础设施，这是由不同的网络一起提供的信息传输路线；
2 在这一系统中传输的信息(软件)；
3 接收、加工以及重新生产信息的经营活动。
这三大要素之中，最核心和关键的仍然是企业的经营活动。只有企业的运作、管理等活动产生的信息能够有效地传播、利用，才能创造商业价值。
中国企业目前在应用电子商务的程度上是很低的。所以在导入并推进电子商入时，要考虑：
电子商务不仅仅意味着技术在企业中的简单应用，还涉及到企业的人员观念、组织结构、决策模式的转型以及与外部环境的协调。
在考虑推进电子商务的时候，现实的选择是从战略的角度，考虑企业电子商务方案实施的时机、范围和深度。这意味着，经理人必须仔细评估电子商务对出货渠道、定价、产品与服务的结合、企业的决策模式等方面的冲击。在此基础之上，对电子商务投资进行认真的成本收益分析，制定出短期和长期的策略。
一旦做出决定，公司必须认真进行业务流程的重组，再导入电子商务模式。
电子商务不能创造神话和传奇，实实在在的销售业绩靠美好的蓝图是解决不了的。电子商务所要做的是切入传统商务，并且用电子的手段改造传统商务，使之运作流程更为简化，运营成本更低，增强企业的竞争力。

12 大营销工具

评价一个企业经营好坏的一个关键标准，就是最终营销业绩（包括销售额、市场占有率、利润、知名度等）的高低，企业的营销实力，决定了企业营销业绩的高低，一个企业的成功与失败 70%是由企业的战略目标和营销策略决定的，而 30%是由企业的营销组合决定的，营销战略定位是企业整个营销过程的核心。

39、体验式营销 文/耿斌（毕业于青岛大学市场学系，对网络营销、企业网站建设、体验式营销等领域有较为深入的研究）

从宏观上看，体验式经济的到来是因为社会高度富裕、文明、发达而产生的。对于那些刚刚满足温饱或者勉强达到小康的人们来说，“体验”只是一种奢侈。其次，从微观上看，体验式营销的兴起是由于企业对产品及服务在质量、功能上已作的相当出色，以至于顾客对特色和利益已经淡化，而追求更高层次的“特色和利益”，即“体验”。

体验式营销是要站在消费者的感官（Sense）、情感（Feel）、思考（Think）、行动（Act）、关联（Relate）等五个方面，重新定义、设计营销的思考方式。此种思考方式突破传统上“理性消费者”的假设，认为消费者消费时是理性与感性兼具的，消费者在整个消费过程中的体验，才是研究消费者行为与企业品牌经营的关键。
当咖啡被当成“货物”（Commodities）贩卖时，一磅可卖三百元；当咖啡被包装为“商品”（goods）时，一杯就可以卖一、二十块钱；当其加入了“服务”（services），在咖啡店中出售，一杯最少要几十块至一百块；但如能让咖啡成为一种香醇与美好的“体验”（experience），一杯就可以卖到上百块甚至是好几百块钱。增加产品的“体验”含量，能为企业带来可观的经济效益。
我们一般将体验分为五种类型，但在实际情况下企业很少进行单一体验的营销活动，一般是几种体验的结合使用，将其称之为体验杂型。进一步来说，如果企业为顾客提供的体验是涉及所有的五类体验，就会被成为全面体验。一般的来讲，体验可分为被分为两类：一种是消费者在其心理和生理上独自的体验，即个人体验，例如：感官、情感、思考；另一种是必须有相关群体的互动才会产生的体验，即共享体验，例如：行动、关联。
通常，企业的营销人员为了达到体验式营销目标，需要一些工具所用来创造体验，我们将这些工具称之为体验媒介。作为体验式营销执行工具的体验媒介包括：沟通（communications）、视觉与口头的识别（visual and verbal identity）、产品呈现（product presence）、共同建立品牌（co-branding）、空间环境（spatial environments）、电子媒体（electronic media）与网站（web sites）、人员（people）。
另外，五种体验模块在使用上有其自然的顺序：感官—情感—思考—行动—关联。“感官”引起人们的注意；“情感”使的体验变的个性化；“思考”加强对体验的认知；“行动”唤起对体验的投入；“关联”使得体验在更广泛的背景下产生意义。
目前很多企业在其产品和服务的质量、特色、功能上搞得一团糟，这样不仅不会给顾客带来全新的体验，反而会带来负面的体验，导致消费者的憎恨、讨厌。传统的营销理念，企业强调“产品”，但是合乎品质要求的产品，消费者不一定满意。现代的营销理念强调客户“服务”，然而即使有了满意的服务，顾客也不一定忠诚。未来的营销趋势将崇尚“体验”，企业只有为客户造就“难忘的体验”，才会赢得用户的忠诚，维持企业长远发展。国内一些非常优秀的企业可以直接转入体验式营销，大多数企业还需要对传统的特色与利益营销进行补课。

40、一对一营销 文/曾智辉（现任惠普公司市场及生意发展经理，曾任职于Dell、Evergreen 等著名跨国公司，在直复行销、电子化行销、客户关系管理及呼叫中心运营管理方面有着丰富经验）

目前大多数商家都是一窝蜂地追求表面上的“一对一”，教会一个销售人员做到热心周到是一回事，至于真正掌握如何识别、跟踪并与一个个的客户打交道，进而做到产品或服务的“量体裁衣”，那实在是另外一码事儿。

“一对一营销”的核心思想是：以“顾客份额”为中心，与顾客互动对话以及“定制化”。
企业应该从关注市场占有率到关注个体顾客的“顾客份额”上来，关注本企业产品在顾客所拥有的所有该产品中的份额，并努力提升对这个份额的占有。
了解“顾客份额”的目的是用来对顾客进行区分，“顾客份额”又可称为钱夹份额 SOW（Share of Wallet）。我们可以以顾客未来一段时期内的采购计划（Wallet）与现有钱夹份额（SOW）为二维标准，进行分类，把顾客归属到“需去争取的”、“需进行培养的”和“需进行维系的”三个不同的阶段，以便有针对性地进行市场营销活动并提供差异化、定制化的产品及服务。
企业应该“与顾客互动对话”，企业应当对顾客个体及其消费习惯和行为都要了解，这种了解是通过双向的交流与沟通来实现的。
企业要“定制化”。企业要想实施“定制化”不需要对现有的产品与生产模式作很大的改动。可以采取的方式有：捆绑销售、在一定范围内可变的配置、个性化的包装、提供灵活的送货以及个性化的售后服务、支付方式等。
目前有许多公司可能急于从“一对一”的学习关系中获取丰厚的利润而忘了关系必须有双方参加这一基本常识，从观念上将“一对一营销”视同为直接邮购或电视直销的等价物，从而使“一对一”成了“单行道”。
“一对一营销”的实施是建立在定制的利润高于定制的成本的基础之上，这就要求企业的营销部门、研究与开发部门、制造部门、采购部门和财务部门之间通力合作。营销部门要确定满足顾客需要所要达到的定制程度；研究与开发部门要对产品进行最有效的重新设计；制造与采购部门必须保证原材料的有效供应和生产的顺利进行；财务部门要及时提供生产成本状况与财务分析。

41、全球地方化营销 文/庄学森（亚太咨询有限公司高级顾问兼咨询经理）

全球化营销是指在全球采用统一的标准化营销策略，应用前提是各国市场的相似性，具有规模经济性等优点。地方化营销则是指针对各个地方市场的不同需求度身定制相适应的营销策略，在各市场存在较大差异的前提下使用，优点是营销效果好，但成本昂贵。
企业在营销实践中发现将以上两者结合起来的全球地方化营销模式则能综合两者的优点，它是一种“全球化思考、地方化行动”的战略。
要想获得全球地方化营销的成功，第一步也是最关键的一步就是仔细研究各个市场，找出不同市场的共性与差别。但在不同国家实施时作适当的调整，从而满足各个市场的不同要求以占领更多的市场。
在经过周密的市场调研后，宝马把顾客要求分为三大类：
1 对每个国家的细分市场中的所有驾车人都同等重要的特性，即全欧洲通行的要求；
2 对某个国家的所有驾车人都同等重要的标准，这样就形成了国别差异；
3 对所有国家中某些驾车人同等重要的特性，由此构成了不同的目标群体。
接下去，宝马针对以上三个分类分别采用：提供统一的欧洲式样、量国裁衣和因人着色三种不同的策略，大大提高了宝马品牌在欧洲市场上的竞争力。后来，宝马公司又将全球地方化营销模式运用到了北美市场和日本市场，也同样获得

了巨大成功。
信息技术的飞速发展使世界变得越来越小，也大大推进了全球一体化的进程，一体化与多元化决定了全球地方化营销战略的生逢其时。特别是在地域广阔、人口和民族众多、各地经济发展不平衡的中国，全球地方化营销有进一步演变为全国地方化营销的趋势。

42、关系营销　文/郝志强（专职培训讲师）

关系营销是把营销活动看成是一个企业与消费者、供应商、分销商、竞争者、政府机构及其他公众发生互动作用的过程，企业营销活动的核心是建立并发展这些公众的良好关系。
作为企业来说，要满足顾客的需要是生存的第一条件，但是企业还要时刻关注竞争对手的变化，要作到领先竞争对手一步。在和竞争对手的较量中企业要考虑自己的成本情况，要作到适度领先。
企业要不断研究顾客的感受和行为模式，企业的高层、中层要“体验顾客的经历”，要认识到是以下几个因素影响顾客的行为：员工的态度、企业的特殊事件、顾客的超值期待、顾客的情绪和反应。其中顾客的期待和情绪反映是外部因素，员工的态度和特殊事件是企业的内部因素，对于企业来说可以影响外部因素，但是只有致力于改善内部因素才是根本的解决办法。也就是说企业要有完善的制度和流程，要有培训良好的员工，要充分调动和满足顾客的期待，要正确回应顾客的情绪和反应。从而最大限度地满足顾客的需要，制度化地培养顾客的忠诚。具体的做法是：利用非正式的场合、利用秘密顾客、安置代表为顾客工作。
作为管理者要拿出来一点时间注意倾听顾客的真实需求。在员工中要发展出来一种非正式的倾听文化，并有相关制度保证，而且建立了正式的顾客抱怨回应制度。要作到这一点要遵循几个步骤：首先要向员工解释走出去和顾客沟通，倾听顾客的重要性，其次是让员工看到你每天和顾客进行的至少一次沟通，第三要鼓励员工走出办公室，尽可能定期去拜访顾客。第四要做一点因为倾听而改变的事情，使倾听变得有意义。所有的一切做下来就成为了一个倾听的循环：管理人员决定倾听到发现倾听的办法，到倾听的行为，到依据倾听到的信息做改变，到检查结果，最后回到决定倾听。企业在倾听循环中不断了解顾客，不断进步。

43、连锁　文/王蓁（广州菲耐特融通商业软件公司商业流通顾问培训师）

说到连锁经营，企业面临的一个至关重要的问题，就是如何将自己的门店进行复制扩张，把自己企业的成功经验发扬光大。核心因素是具有完全的克隆功能，连锁经营在经营过程中当然是需要进行企业模式的复制，进而完成企业的连锁化发展。
然而，企业应当如何去复制自己的企业模式，复制企业的那些管理特点和模式，然后将他运用于新的门店中去呢？

我曾经听了这样一件事，甚是佩服。国内某连锁企业的老总和总经理亲自到美国著名的 HOME DEPOT（家居中心）专门学习了一年，从收货部，商品部一直到顾客服务部完全干了一遍，甚至连收银台的高低尺寸也量了回来，当然我们不是要求大家要做的那么细。但是“罗马不是一日建成的”，外资超市也是经历了数十年甚至上百年的艰辛才发展到现在的规模。以前，我们的师傅们在外，我们是出去学习。如今从事连锁的师傅们已经进到我们的家里了，要和“抢我们的饭吃”。国内的连锁企业是拿出中国的热情好客，礼尚往来的习惯，拱手让出自己的市场份额？还是真正掌握连锁的精髓，把自己的企业做强做大，与之竞争呢？

在使用这个工具的时候，企业应当从以下方面入手：首先就是要有摸清自己的家底，了解自己的实际能力和现状，扬长避短进行发展；其次就是要将企业的成功经验或所谓的核心竞争力归结出来，进行进一步的提炼，制定出自己企业的标准化管理流程，以便于企业的进一步发展扩张；然后，企业在进行连锁扩张的时候要了解实际情况，要因地制宜，不能盲目照搬。

44、品牌营销 文/张永顺（香港东方海外房地产集团市场营销部总经理，毕业于英国伯明翰理工大学）

世界著名广告大师大卫·奥格威（David Ogilvy）就品牌曾作过这样的解释：“品牌是一种错综复杂的象征，它是品牌属性、名称、包装、价格、历史声誉、广告方式的无形总和。品牌同时也因消费者对其使用的印象，以及自身的经验而有所界定。”

一年前的今天，瑞典皇家科学院将 2001 年度诺贝尔经济学奖授予三位美国经济学家，以表彰他们对“信息不对称市场分析”的贡献。

信息不对称理论为我们拓展了一个全新的视角。信息不对称现象的无处不在，就像身边的各种名牌商品，对名牌的推崇也在印证这一理论：一般来说，在任何类型市场中，消费者在对产品信息的占有上较生产者都为弱势；这种现象的存在使得交易中弱势的一方因为信息的不完整而对交易缺乏信心，对于交易来说，这个成本是高昂的，解决方法就是品牌。

当一个产业正经历从卖方市场转变为买方市场，产业增长方式从数量规模型向质量效益型转变。在这种变革过程中，品牌作为一种重要力量，对市场对诀的输赢作用巨大。一个有影响的品牌可以征服消费者，取得越来越大的市场份额，这种现象已在家电、服装等领域中充分表现出来，未来的房地产市场也离不开这一品牌制胜的市场竞争规律。品牌竞争就是以品牌形象和价值为核心的竞争，是一种新的竞争态势。

如何树立品牌呢?

第一步：分析行业环境，寻找区隔概念。你得从市场上的竞争者开始，弄清他们在消费者心中的大概位置，以及他们的优势和弱点。你要寻找一个概念，使自己与竞争者区别开来。

第二步：卓越的品质支持。此必须以质量为根本树立形象。这里所指的质量，是一个综合性品质的概念，包括工程质量、文化质量，还有物业管理质量等。

第三步：整合、持续的传播与应用。企业要靠传播才能将品牌植入消费者心智，

并在应用中建立自己。企业要在每一方面的传播活动中，都尽力体现出品牌的概念。

45、深度营销 文/程绍珊（和君创业研究咨询有限公司高级咨询师）

深度营销，就是以企业和顾客之间的深度沟通、认同为目标，从关心人的显性需求转向关心人的隐性需求的一种新型的、互动的、更加人性化的营销新模式、新观念。它要求让顾客参与企业的营销管理，给顾客提供无限的关怀，与顾客建立长期的合作性伙伴关系，通过大量的人性化的沟通工作，使自己的产品品牌产生润物细无声的效果，保持顾客长久的品牌忠诚。它强调将人文关怀的色彩体现到从产品设计到产品销售的整个过程之中，乃至产品生命周期的各个阶段。

深度营销的核心，就是要抓住深字做文章。企业导入深度营销模式的一般流程是：

选择容量大或发展潜力大，我方有相对优势的、适合精耕细作的目标市场；

深入调查，建立区域市场数据库，通过市场分析找到开发的重点和突破口，制定有效策略及完善的实施计划。

强化区域营销管理平台，实现营销前、后台的整体协同，一体化响应市场的运作机制，提高响应市场的速度和能力。

选择和确定核心客户，开发和建立覆盖区域零售终端网络，构建区域市场营销价值链。

集中营销资源，提供综合服务和指导，不断深化关系和加大影响力，获得营销价值链的主导地位。

作为营销链的管理者，引领渠道成员加强协同，提升整体争夺市场的能力，冲击区域市场的 NO.1。

在取得经验和能力的基础上，及时组织滚动复制式的推广。

企业在导入和实施深度营销管理模式应注意到：

1 要集中营销资源于竞争的关键环节，利用杠杆效应，整合流通领域的市场资源。

2 营销领域的变革，需要企业整体的系统协同，要注意改革的艺术“在变革中保持秩序，在秩序中保持变革”，因势利导，循序渐进。

3 企业高层理念认同、思想统一，采用自上而下、全员参与的变革方式，保证强大的组织力和执行力。

4 营销的艺术性决定了模式有效是基于队伍能力的，要着重客户顾问队伍的建设。

我国市场范围广阔、发展不平衡和区域差异性大等特点将在长时期存在，所以深度营销模式还会是国内市场的主导模式。

46、网络营销 文/罗树忠（麦肯特企业顾问有限公司，副总裁、首席网络分析师）

网络营销其本质是一种商业信息的运行。所谓商业信息是可分解为商品信息、交易信息和感受信息三个要素。任何一种商业交换，其实都包含这三种信息，而基于互联网的营销方法就是根据企业经营的不同阶段，制定不同的信息运行策略，并主要通过网络方法来实现的营销设计与操作。
客户与企业之间进行信息交换的循环，根据不同的阶段循环不同的信息要素，并分别对三个要素商品信息、交易信息、感受信息进行定制化处理。
第一循环：商品信息的循环，即企业与客户之间交换商品信息。这一循环中，关键是要求客户达到海量，传统方式是用媒体广告、店面或经销商铺货等方式进行，而网络营销的主要是通过对网站的宣传或电子邮件定向发送来完成。
第二循环：商品信息的定制化交换。企业向客户发送定制化的信息，客户接受了定制的商品信息后，与企业发生了交易。第二循环中，处理的主要是在第一循环中得到的愿意与企业交换信息或已发生交易的客户信息，但这样的客户信息也要达到一定量才有必要进行商品信息的定制。
第三循环：交易信息的定制化交换。也就是说，使老客户产生多次购买。同前面的循环一样，当客户群 3 达到一定规模时才有必要进行这个循环。
第四循环：感觉信息的定制化，或者称为服务信息的定制化，使不断购买的老客户得到不同的服务感受。
上面各个循环中，各类定制化处理后，与企业发生交易的客户占客户群的比例是逐渐增大的。
模型运行中有几个关键：
定制化的前提是处理的客户群达到一定规模，否则不仅没有营销方面的意义，而且会增大运行成本，达到什么程度时开始定制化，是第一个关键点。
营销方法创新必须与信息处理工具的运用能力相结合，当数据到达海量时，你的企业有没有能力进行定制化处理，这是第二个关键点。
以客户为核心的企业文化不可或缺，否则是一切都无法长久。
时间是这个模型得以实现的最关键要素，用钱的堆积来换取时间的方法已经被证明是错的了。

47、整合营销 文/李海龙（整合营销咨询专家，李海龙品牌管理工作室首席咨询师）

众所周知，企业的产品是否能够博得消费者的钟爱，就取决于你是否对消费者进行了过细的分析和研究，你对他们了解多少，他们对某种商品做出购买决策的真正原因是什么？揭开谜团的关键在于你必须有效的运用“恰当并且出人意料”的利益定位的方法，在消费者的脑海中寻找他们对于你的产品的期望益处的核心要点在哪里。以及如何通过定位策略在消费者的脑海中建立具有差异化的品牌印象。
整合营销的思想使我们能够获得这样的工具：
利用明星、金牛、狗类、鸿雁矩阵图，按照购买量和购买频率把顾客分作了四

种类型，寻找四类顾客购买动力的共同特性有那些。
通过第一矩阵归纳出功能与面子的共性之后，即进入工具的第二阶段：第一意念。操作方法是，邀请以上金牛、明星和鸿雁三类顾客代表参加测定，把他们分成至少两组进行。把品牌产品线得系列产品摆放在室内进行模拟购物，比赛的内容是将欲购买此产品时大脑里冒出的第一念头（动机）写在纸上，看谁在最快的时间里完成，优胜者将获得这些产品。以此获得几类顾客在购买时得原动力数据。并把这些数据写成“兴奋点写真”。
竞品检视测定：检视竞品得兴奋点诉求策略，在竞品强销或促销期间，在试点区域针对竞品顾客和自身已有顾客发布兴奋点诉求，观察竞品顾客得反应度以及是否具有转化倾向，观察自身已有顾客的支持率和是否被竞品转化的倾向，修正兴奋点诉求。
明测写真： 根据第一意念“兴奋点写真”制作出终端明测广告（POP）；发布在试点区域。观察广告发布后，顾客的欢迎度和购买量与购买频率得变化。写出“市场明测兴奋点写真”提交企业的跨职能小组备案。
确定兴奋点：提交企业最高决策部门，而后抄送生产、企划、市场、 销 售、公关各部门依据策略完善利益支撑点。
千万不要轻视这些看似简单得要命的概念，这可能就是许多能够成为世界超级大公司的秘诀之一。

48、直销 文/刘胜（实战派营销人，曾供职于民营德力西集团，安徽南翔集团）

“直销模式”实质上就是通过简化、消灭中间商，来降低产品的流通成本并满足顾客利益最大化需求。在非直销模式中，有两支销售队伍，即制造商到经销商，再由经销商到顾客。
在国内，直销是这样定义的：制造商在向公众进行一定诉求的基础上，直接与目标客户沟通，以达到实践消费的营销活动。直销有 3 方面的要素：
公众消费意识的支持；
一对一关系的建立与形成；
现场展示与焦点促销。
由于直销直接面对客户，减少了仓储面积并杜绝了呆帐，没有经销商和相应的库存带来的额外成本，因而可以保障公司及客户利益，加快成长步伐。
公司要进行直销，首先必须透彻研究顾客需求，而不是竞争对手，通过细分市场和提供异质化产品来切入市场。其次要增加直销的触角，与顾客保持互动，如网上直销，电子商务，DIY 定单接纳，电话直销等。再次要有科学管理直销团队的方法，确保销售团队高效运转。例如安利公司（Amway）的店铺+销售代表式直销和“按单生产”的戴尔(Dell)式直销，这是目前最为成功的两大直销方法。安利式直销核心要素在于提高顾客和职员满意度，戴尔式则必须通过不断开发新产品来满足顾客需求的异质性。
无论安利模式还是戴尔模式，合理的利用广告途径增加与顾客的沟通是很有必要的，而所谓的直销省略宣传费用而使顾客需求成本降低，是短视和错误的。没有与顾客的有效沟通是很难研发出有需求潜质的产品的，更别说提升顾客满

意和公司业绩了。
直销将沿着减少流通环节提供满意产品的主旨，通过 DIY 接受定单，采用 OEM 虚拟经营，贯彻 6Σ 原则，采用 C to P（公司对个人）或 P to P（个人对个人）的服务模式不断丰富直销的内涵。在充分了解国家法规、市场特性的情况下采用合理的直销方法，不纯粹模式化，将为直销企业永续经营保驾护航。

49、数据库营销 文/袁道唯（长期从事客户服务与销售，呼叫中心运营，互联网业务开发及数据库营销的高层管理）

企业通过单纯大众化营销及品牌营销走向市场的宏观运作时代即将结束，数据库营销作为一种个性化的营销手段在企业获取、保留与发展客户的各个阶段都将成为不可或缺的企业能力与有力工具。
数据库营销的核心要素是对客户相关数据的收集、整理、分析，找出目标沟通，消费与服务对象，有的放矢地进行营销与客户关怀活动，从而扩大市场占有率与客户占有率，增加客户满意度与忠诚度，取得企业与客户的双赢局面。
实施数据库营销时，企业需要在总体战略与服务理念、人员组织配置与素质和信息技术系统几个方面协同配合。
开展数据库营销的基本战略包括：
开发出企业与客户接触沟通的主要方式；
建立一个完整的客户服务体系；
识别哪些是优质客户，花精力去建立其忠诚度；
计算客户终身价值以决定营销活动的经济学；
分析找出客户特征群貌，并用之来复制优质客户；
不断测试检验，让每一次营销战役成为企业增强对客户了解的机会；
改变企业的认知、人员角色与绩效系统使之适应企业与客户关系的新架构；
组建能有效管理数据库的专业团队，不断充实、升级营销数据库。
可以预见，数据库营销将与 1 对 1 营销、客户关系管理等融为一体，它所代表的量化、个性化、数码化、有的放矢地接触与服务客户的思想将成为大多数企业的共识与客户互动的前提. 企业对具有这方面能力的营销与管理人员的需求势必急速增加。

50、文化营销 文/黄海平（资深培训师，曾任康佳集团大区市场经理）

言之无文，行而不远；企之无文，行而不久。意即在企业发展过程中，缺少文化营销是难以取得长足发展的。文化营销强调企业的理念、宗旨、目标、价值观、职员行为规范、经营管理制度、企业环境、组织力量、品牌个性等文化元素，其核心是理解人、尊重人、以人为本，调动人的积极性与创造性，关注人的社会性。那么，什么是文化营销呢？
文化广义指人类社会历史实践过程中所创造的物质和精神财富的总和。狭义的文化指社会意识形态和组织结构。作为营销学里的文化营销指的是企业(或组织)以文化为主体进行营销的行为方式。

在文化营销观念下，企业的营销活动一般为奉行以下几项原则：
给予产品、企业、品牌以丰富的个性化的文化内涵。
强调企业中的社会文化与企业文化，而非产品与市场。
努力从文化的角度、人的地位来考虑和检验公司的经营方针。
那么，在实施文化营销过程中应该注意什么呢？
1 人性化。即符合、满足人的精神需求。
2 个性化。即要有企业自己的声音。
3 社会性。即充分挖掘社会文化资源并回归社会。
4 生动性。即营销技术要灵活、创新、形象、易传播。
5 公益性。即营销活动必须对社会公众有益。将文化有机融进营销，就像将钻石镶进白金戒指，形成 1+1>2 的社会价值。
其构思运作步骤一般是：
总览文化态势；
观察文化变化；
捕捉文化观念；
创造文化趋势；
扩展文化外延；
形成文化创意。
国际营销大师说：世界在消费麦当劳，其实是在消费美国快餐文化。而作为优秀品牌，其在推广产品的同时，实质是在推广一种生活方式，推广一种文化。

8 大捕捉机遇工具

机遇对于每个企业都是至关重要的，它帮助你重获生机；同时，机遇对于每一个企业也是公平的，关键在于你如何争取。一个企业能够在关键时刻抓住机会，说明这个企业有着学习、分析和善于思考的企业文化。
这是一个向顾客学习的时代，良好的客户关系不断地创造机会给我们。

51、商业计划书 文/麦建光（华隽创业投资管理有限公司董事长）

商业计划书是为着一个既定目的（一般为融资），经深思熟虑，以数据、个案、事实为基础，预测在一定条件、资源的配合下，创造出可观回报的生意的一份蓝图。它本身虽然存在不少的不确定因素，但却通过蛮有说服力的语言及行动方案，让阅读者（当中大部分是投资者）能对其内容充分了解，并投入信心的一票。一份优秀的商业计划书能让人相信只要按“计划”行事，便能成功。
商业计划书应能反映经营者对项目的认识及取得成功的把握，它应突出经营者的核心竞争力；最低限度反映经营者如何创造自己的竞争优势，如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张。种种“如何”是构成商业计划书的说服力。若只有远景目标、期望而忽略“如何”，则商业计划书便成为“宣传口号”而已。

商业计划书包含的范围很广，但一般离不开以下题目：经营者的理念、市场、客户、比较优势、管理团队、财务预测、风险因素等等。对市场的分析应由大入小，从宏观到微观，以数据为基础，深刻的描述公司/项目在市场中将争取的定位。对比较优势，应在非常清楚本身强弱情况及竞争对手的战略而作分析。至于管理团队，应从各人的背景及经验分析其对公司/项目中不同岗位的作用。财务预测是最关键的，应将绝大部分的假设及其所引致的财务影响彻底的描述及分析。当然，假设是不确定的，但有理据的假设加上严谨的逻辑思维及系统的演示方法，将可大大地增强可信性。虽知道绝大部分人都有倾向成功的心态，只要道理明白，不浮夸，自然会让人相信的。风险因素最能显示经营者是否真的明白自己的生意，风险因素多不等于该生意不该做，关键是如何控制或回避风险，能将控制或回避风险的手段交代清楚，是代表成功的重要一步。
通过编写商业计划书，经营者会更了解生意的整体情况及业务模型，亦能让投资者判断该生意的可盈利性，它是市场融资的一种关键工具。

52、市场调研　文/吴智恩（兰邦市场研究咨询公司总经理）

美国市场营销协会对市场研究的定义是：通过信息把消费者、顾客、公众和营销者联系起来，这些信息是用来：寻找和定义市场机会和问题；产生、提炼和评估营销行为；监测市场表现；促使人们把营销作为一个过程来理解。
20 多年来，国内市场从“产品为导向”转向“市场为导向”，到现在的“顾客为导向”，经营管理模式发生了翻天覆地的变化，市场蕴藏着无限商机，同样也充满了陷阱或不确定因素，市场调研无疑成为企业决策不可忽视的重要工具。
市场调研的内容可以分为：市场环境、产品与服务、营销组合三大类。实际上企业每一个大大小小的调研项目可能涵盖多项研究内容，需要使用多项研究技术。如进行一项有关消费者的购买与使用习惯、态度的调查研究，其中包含市场环境和营销组合策略类别中的大量信息。
企业进行市场调研的问题及误区集中在以下几个方面：
1 理念偏差。市场调查是一种与客户沟通宣传推广的形式和手段？市场研究是大杂烩，一项调研希望包含从市场机会判别、产品开发、营销推广所有内容？这些都是对市场研究目的作用的理解的偏差。
2 信任缺乏。一些大学生担任兼职访问员时大肆做假，令到企业对专业机构的调研质量担心受怕？……企业即需要增强辨别优秀合作伙伴的能力，专业机构也要加强管理控制。
3 焦点偏离。从对竞争对手举措的跟踪转向更多地关注你的客户，你的合作伙伴及企业内部。
4 忽视量化。通常需要透过探测性的定性分析与定量化的数据统计，来分析诊断企业的营销行为，制定针对性和前瞻性营销策略及发展战略，提供客观、真实、准确的依据和建设性意见。
5 结果利用率低。这种现象最为普遍，听了一遍口头报告，就束之高阁。为决策提供依据的市场调研需要中高层的重视与参与，迅速决策的勇气和能力。
企业利用市场调研呈现以下趋势：根据企业规模设立市场调研职能部门，广泛利用定性研究探测市场问题和客户需求，开始注重连续性的调研，跟踪、监测

消费者的购买与使用习惯、态度的变化、产品/服务质量、分销渠道的问题、广告宣传的有效性。

53、商业模式分析 文/黄理华（《经理人》研究部经理，兼经理人资本服务中心主任）

商业模式分析法是商业社会最重要的分析方法之一，掌握良好的商业模式分析方法对于商业资产的定价、商业谈判、客户服务等有着最直接的意义。总的来说，企业的商业模式必须顺畅、具有实证性。
利润：利润是商业经济组织最重要、最基础的指标之一。在金流的基础上分析利润的数额固然重要，但准确的分析预期利润和恰当的运用利润周期同样重要。在中国，由于众多人口的生存与发展的迫切要求下，在法律环境不完善、破坏信誉的成本低等因素影响下，迫使各个行业从高额利润到市场平均利润的时间要比国际市场要短很多。因此，在中国投资预利润高、现期利润低的企业风险将很高。特别是几倍于以证券市场为代表的行业变周期（一般市场是半年一小变，两年一大变，四年会有根本的变化）。
市场收益：市场是正常商业组织获取商业收益的来源，分析企业的市场性质、范围、容量、层次、认知程度等是极其重要的。通常对市场容量和开发难易程度进行综合考虑。一般从开拓市场的成本来分析市场效益。
人的因素：人是最重要的生产力因素之一，分析商业领导在大多数应该可以容许其对自己的定位有很大偏差，但是他对企业在市场和同行中的定位应该是真实而客观的。应对其做事、说话的真实性、顺畅度和逻辑性进行求证。企业的定位是市场现实，是结果而非原因。另外要注重对企业领导人的直觉判断。其有相关经验和丰富的人生经历，良好的管理素质、具有商业道德和恰当的商业态度是根本的。在人和物之间，人是有创造性的，人对物具有主观能动性。
商业模式分析法在实际的运用过程中往往在脑海中多是一瞬间的近乎直觉。多自问为什么、凭什么、有没有现成；针对每一个商业细节进行调查是进行商业模式分析的不二法门。

54、SWOT 分析 文/高一冰（香港维多利亚商学院大中华区总监）

SWOT 最早见诸于设计学派的代表人物塞兹尼克与钱德勒的战略管理学说。SWOT 是优势、劣势、机会、威胁的统称。输入并筛选纷繁复杂的信息，其后进行组合与决策，是战略管理的一般程序。由于 SWOT 具有清晰、简明、具体的特性，可以减少时间和精力的浪费而深得企业界的喜爱，成为竞争与经营战略决策中常用的工具。
SWOT 不仅可以为内部和外部竞争环境的分析提供方法论，而且可以为企业提供四种可供选择的战略：
1 SO 战略，利用企业内部长处去抓住外部的机会。例如微波炉大王格兰仕积极运用成本优势，不仅成功掌控国内外微波炉市场份额，而且将其成本优势转移倒了空调领域，提出了“结束空调暴利时代”的响亮口号。

2 WO 战略，利用外部机会改进内部弱点；例如彩电巨头创维在销售人员和市场份额遭到重创之际，利用国际上兴起的等离子大显示屏彩电技术，卷土重来。
3 ST 战略，利用企业的长处避免或减轻外在威胁的打击；WT 战略，克服内部弱点和避免外部威胁。中国的节能灯具企业遭遇反倾销诉讼，一旦败诉，欧洲市场将丧失殆尽。如何克服威胁，在作好应诉准备的同时利用工艺领先于欧洲企业的优点，及时到欧洲设厂是值得认真对待的反倾销破解之术。
4 以己之长，克敌之短；利用机会，战胜威胁；化危机为生机是 SWOT 的核心精要。从这个角度来看，SWOT 与其说是方法，毋宁说是艺术。

55、麦肯锡“七步分析法” 文/方 哲

“七步分析法”是麦肯锡公司根据他们做过的大量案例，总结出的一套对商业机遇的分析方法。它是一种在实际运用中，对新创公司及成熟公司都很重要的思维、工作方法。
第一步：确定新创公司的市场在哪里?
这里一是要搞清楚市场是什么?再一个是在市场中的价值链的哪一端?确定自己的市场在哪里，才能比较谁和你竞争，你的机遇在哪里。
第二步：分析影响市场的每一种因素
知道自己的市场定位后，就要分析该市场的抑制、驱动因素。要意识到影响这个市场的环境因素是什么?哪些因素是抑制的，哪些因素是驱动的。此外还要找出哪些因素是长期的?哪些因素是短期的?如果这个抑制因素是长期的，那就要考虑这个市场是否还要不要做?还要考虑这个抑制因素是强还是弱?
第三步：找出市场的需求点
在对市场各种因素进行分析之后，就很容易找出该市场的需求点在哪里，这就要对市场进行分析，要对市场客户进行分类，了解每一类客户的增长趋势。如中国的房屋消费市场增长很快，但有些房屋消费市场却增长很慢。这就要对哪段价位的房屋市场增长快，哪段价位的房屋市场增长慢做出分析，哪个阶层的人是在买这一价位的，它的驱动因素在哪里?要在需求分析中把它弄清楚，要了解客户的关键购买因素，即客户来买这件东西时，最关心的头三件事情、头五件事情是什么?
第四步：做市场供应分析
即多少人在为这一市场提供服务，在这一整个的价值链中，所有的人都在为企业提供服务，因位置不同，很多人是你的合作伙伴而不是竞争对手。如奶制品市场中，有养奶牛的，有做奶产品的，有做奶制品分销的。如公司要做奶制品分销，那前两个上游企业都是合作伙伴。不仅如此，还要结合对市场需求的分析，找出供应伙伴在供应市场中的优劣势。
第五步：找出新创空间机遇
供应商如何去覆盖市场中的每一块?从这里能找出一个商机，这就是新创公司必需要做的这一块。这样分析后最大的好处是，在关键购买因素增长极快的情况下，供应商却不能满足它，而新的创业模式正好能补充它，填补这一空白，这也就是创业机会。这一点对创业公司和大公司是同样适用的，对一些大公司的成功的退出也是适用的。对新创公司来讲，这一点就是要集中火力攻克的一点，

这也是能吸引风险投资商的一点。
第六步；创业模式的细分
知道了市场中需要什么，关键购买因素是什么，以及市场竞争中的优劣势，就能找出新创公司竞争需要具备的优势是什么，可以根据要做成这一优势所需条件来设计商业模式。对于新创公司来讲，第一步是先把市场占住，需要大量的合作伙伴，但随着公司的发展，自有的知识产权会越来越多，价值链会越来越长。
第七步：风险投资决策
以上七点做为商业机会的分析，大小公司都可以运用，这第七点就是针对 VC(风险投资商)的。VC 主要看投资的增值能力，什么时候投，投多少?这要结合 VC 自身的财务能力、公司的背景、经历。VC 投的不光是钱，他是需要考虑各方面的因素的。

56、市场定位　文/锁言涛,兰邦市场研究咨询公司品牌总监

菲利普·科特勒指出，定位是“为了使企业的品牌、产品和服务（提供物）在目标客户的心目中占据一个有差别、有意义的地位，而对它们清晰地加以区分的行为。”这里的有差别的地位是指：企业的品牌、产品或服务在某些方面有别于其它品牌、产品或服务（例如斯沃琪：大众市场上的时尚表），有意义的地位是指：企业所提供的产品或服务的差异性将会激发消费者购买（客户会购买不同款式的斯沃琪以与其着装相匹配）。也就是说，作为一种营销工具，定位工作应该分为两大步骤：一、找到并清晰的描述目标消费者脑海中的差异化需求；二、个性化的满足这种需求。
在营销实践中，第一步的工作主要是通过运用一种市场研究的工具——品牌形象分析模型（Locator）来完成的。Locator 将回答以下一系列问题：
该产品市场是如何构成的？各个品牌的市场定位如何？不同品牌之间的关系如何，有没有差距存在？市场上有没有任何尚未被满足的需要存在？
该产品市场中各个品牌的吸引力如何？消费者对不同品牌的偏好是怎样的？
在该产品市场中，影响品牌吸引力的决定因素是什么？
应该如何优化品牌的市场定位呢？威胁在哪里？
如果我们改变品牌的市场定位，结果会是怎样呢？该产品市场中品牌和品牌之间的关系会发生怎样的变化呢？
整个工作又将分四个阶段完成：
1 找到并确定消费者区分和选择不同品牌的关键影响因素；
2 描述各竞争品牌在这些因素上的表现；
3 衡量这些因素对整个市场以及不同品牌自身的影响程度大小；
4 模拟品牌定位，确定定位方针。
定位的第二个工作——个性化的满足消费者需求，其实质是对品牌实施有效的规划，使之满足消费者在情感利益和功能利益两方面的内在需求，这种规划是从三方面来展开的。
首先是品牌核心价值的确定；其次是品牌精神的确定，包括品牌个性以及其所代表的意义和主张；再次是品牌沟通的基因，包括品牌事业领域和目标消费者

群体的锁定，再加上最主要的一点——消费者的功能和情感利益需求、他们相信品牌的理由。通过对这三方面内容的厘定和阐述，我们将清晰的勾勒出一副全面的、立体的和具有营销实践指导意义的品牌定位蓝图。这样，我们营销工作将获得一个坚实的基础，进而描绘出企业更加绚丽夺目的未来！

57、价值链分析　文/钱 进

构造一条价值链包括两方面的内容：确定“直接”活动的顺序——那些能够直接带给顾客价值的活动，以及“间接”或“支持性”活动——那些辅助“直接活动”使之得以进行的活动。
随着企业逐渐开始把自己视为一系列面向顾客的流程的集合体，而不再看成是职能的集合体，价值链分析得到了越来越多的应用。价值链分析可以用于许多方面：改善效率、管理成本和价值、控制支持性活动成本以及提供差别化。
改善效率：一个企业中许多最有价值的改善机会不是来自于改进个别职能，而是来自于更好地链接贯通整个企业为顾客服务的各项活动，例如，采购、生产和销售活动之间更好的协调，或在产品设计、生产和营销活动之间加深理解。由于把注意力集中于向顾客传送价值的各项活动，价值链分析提供了确保企业核心链接有效运作的基础。
管理成本和价值：需要提出的问题有：该活动的成本是否正当？该活动能否用其他方式完成？或者该活动是否有其他人能够更有效地完成？为什么不将一些业务活动分包给其他企业？
控制支持性活动的成本：衡量价值链的成本能够帮助你确定不增加价值的支持性活动所耗费的成本。
提供差别化：在任何一个行业中，只有当你能够以更低的成本提供产品/服务或者你能够提供差别化的产品/服务以致顾客愿意为之支付更多时，你才可以获得超出行业平均水平的利润率。企业往往会认为最终产品是差别化的唯一源泉。但是在很多情况里，突破常常出现于企业选择价值链作为差别化源泉的时候。例如：在大型计算机的时代，IBM 公司的创新和优势之一就是，它能够提供比竞争者更多种类的财务安排；马克&斯潘塞公司一直享有产品高质量的声誉，原因在于它拥有实力异乎寻常强大的采购部门。
链接价值链：绩效改善与产品差别化并不是必然仅仅来自于企业内部。通过以新的或更好的方式链接价值链，你常常能够获得显著的变化，如通过让供应商的工程师更多地参与主要零部件的设计，削减 10%-20%的零部件成本成为可能。

58、向顾客学习　文/宛楠（浩瑞企业管理咨询公司）

向顾客学习的核心要素是通过了解客户的情况，满足客户的现有需求、创造客户新的需求并发掘新的商业机遇。在现代市场经济中，获得商业机遇的关键在于充分了解客户的需求和需求动向。
“向顾客学习”是了解客户信息、把握商业机遇的最直接、最有效的工具，它包括三个部分，其中售前和售后学习是其中最重要的部分：

1 销售前学习。销售前学习主要包括走访客户、直接向客户请教、撰写商业计划书、收集客户调查问卷、进行客户建议奖励等。
2 销售中学习。主要指在销售中及时收集顾客反馈意见。
3 销售后学习。关键在于做好售后服务和客户抱怨应如何处理。顾客抱怨是销售人员直接向客户请教的最佳时机之一，因此，顾客抱怨处理得当，不但能够消除客户的抱怨、解决客户的问题，而且可能带来新的商机。
吴士宏 90 年代在 IBM 工作期间刚刚接手中远业务时，一上来就被中远客户批评售后服务很糟糕，结果吴士宏虚心向客户学习，以至于后来中远开业务决策会都请吴士宏列席发表意见，中远由此成为 IBM 的忠实客户。
对于企业来说，向顾客学习的关键在于顾客信息的有效筛选，切忌盲目听从客户意见，同时，企业在成长的过程中要注意始终保持对顾客信息的灵敏度。
“向顾客学习”未来的发展方向将是运用信息技术进行资源管理。顾客的意见中往往蕴含着充分的市场信息，商家在销售环节中，不仅要善于发现这些信息，而且从信息中进行提取和总结，发现新的市场机遇。因此，对于企业来说，如何运用信息技术将来自一线、对市场高度敏感的销售经理和销售人员所掌握的信息进行提炼、整合是获取商业机遇的关键，只有这样才能在企业不断成长的过程中始终保持了小公司一般的灵敏反应力。这种将对市场的敏感和高科技的信息管理完美结合起来的做法，是沃尔玛公司成功的秘诀之一，杰克·韦尔奇将这种理念移植到 GE 公司，也取得了良好的效果，并称呼这种做法 “快速市场信息”。
在未来的商业运作中，竞争的成败将更多取决于信息获取是否充分、及时。“向顾客学习”这一工具，作为获取信息的一种手段，必将受到越来越多的重视。